



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS

**ELABORACIÓN Y
MODERNIZACIÓN DEL
COMPENDIO DE LA AGENDA
POLITICA PARA PROGRAMAS
INFORMATIVOS DE TV AZTECA**

INFORME ACADÉMICO POR ACTIVIDAD PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ESTUDIOS LATINOAMERICANOS

PRESENTA
ALEJANDRO FERNÁNDEZ CARRILLO

075087430

ASESORA
DRA. RINA BERENICE ORTEGA BAYONA



Ciudad Universitaria, CD. MX., 2021.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Índice

1. Introducción.	3
1.1	3
1.2	8
1.3	11
2. Televisión Azteca: su organización y el consumo de información para la elaboración de programas de contenido informativo.	13
2.1 Historia y alcance de Televisión Azteca.	15
2.2 Cultura organizacional y criterios editoriales.	18
2.3 Producción de contenidos informativos.	20
3. Cambios en el consumo de la información: <i>Escenarios de Prospectiva Semanal / Agenda de Prospectiva.</i>	28
3.1 La sobreinformación.	29
3.2 La Información en los medios de comunicación en México.	34
3.3 Administración de la información.	39
3.4 Producción de programas con contenido informativo y de opinión.	44
3.5 Cómo se elabora el Compendio de Temas.	45
4. Modernización y transición a la plataforma digital.	50
4.1 Entorno e inicio de la transición digital.	51
4.2 Las Agendas digitales.	54
4.3 Cómo se hace la Agenda de Prospectiva.	58
4.4 Consumo interno de la información.	64
4.5 Visión de futuro.	65
5. Comentario Final.	69
6. Fuentes.	74

1. Introducción

1.1

Al entrar a la Facultad de Filosofía y Letras, inicié también mi vida laboral, que se vinculó inmediatamente con los nuevos conocimientos que venía adquiriendo. Primero, en Canal 11 de televisión como asistente del Director Artístico, más adelante como guionista en la Unidad de Televisión Educativa y Cultural (UTECE) de la Secretaría de Educación Pública (hoy DGTV), en donde inicié mi vida profesional en los medios de comunicación.

Así, los conocimientos sobre literatura, filosofía e historia que forman la estructura académica de los Estudios Latinoamericanos, me permitieron avanzar consistentemente a lo largo de diversas actividades y trabajos en el gobierno federal y en la iniciativa privada.

La metodología de las ciencias sociales y la visión multidisciplinaria y crítica, propia de los Estudios Latinoamericanos, me acompañó desde un inicio. El método científico aplicado a las áreas de comunicación en donde desempeñé mis actividades profesionales, fue muy valioso y me permitió establecer hipótesis sobre temas de contenidos a desarrollar o partir de preguntas que había que resolver en la emisión de mensajes o producción de programas audiovisuales. Soluciones ambas que se debían comprobar con investigación y análisis, con esquemas comparativos y, en su caso, deductivos.

Mientras que, por otra parte, la visión multidisciplinaria de los Estudios Latinoamericanos, que a la vez se traduce en estudios de caso regionales y especializados, me permitió establecer diversos enfoques o perspectivas de un mismo tema, para buscar soluciones y respuestas viables que pudieran asumirse como herramientas para experiencias similares en la producción de contenidos informativos y de opinión en otros medios de comunicación de América Latina.

Por ejemplo, en 2009 y hasta 2013, lleve a cabo las campañas de imagen del Ejército y Fuerza Aérea mexicanos. En un inicio, me pregunté ¿cuál era la imagen social que se esperaba construir para la institución?, ¿quiénes eran las mujeres y hombres que participaban en ella?, en medio del conflicto social creado por el

gobierno en turno al enfrentar al crimen organizado y el rechazo social que derivó de ello.

Me di entonces a la tarea de crear tres equipos de trabajo en tres áreas diferentes: el primero de ellos atendiendo los temas creativos que debían proponerse; el segundo implementando soluciones de análisis cuantitativo con una encuesta y cualitativo con grupos de enfoque para definir la imagen real y la imagen esperada a nivel social; y en tercer lugar el trabajo de interacción con los equipos internos que el Ejército asignó a los trabajos de imagen planteados. El resultado fueron campañas de comunicación social que modificaron la imagen institucional de las fuerzas armadas; implementación del programa de capacitación en Perspectiva de Género y Cultura de Paz para los diversos niveles de mando y capacitación en manejo de crisis para mandos superiores de las diversas regiones militares del país. En este somero ejemplo quiero establecer los aportes de la formación profesional de los Estudios Latinoamericanos y de las ciencias sociales aplicados a un caso práctico específico.

Un caso profesional similar al que expondré en las páginas siguientes, donde la formación latinoamericanista me permitió desarrollar un proyecto de análisis y segmentación de la información de la agenda pública nacional e internacional que resulta de gran utilidad para la creación de contenidos informativos y de opinión en medios de comunicación de América Latina.

Así, los conocimientos sobre la selección y clasificación de la información, la búsqueda y la organización de materiales que aportan relevancia a la investigación para la creación de contenidos, fueron herramientas de gran importancia, pues debemos considerar que crear contenidos para medios audiovisuales (en las áreas de información y opinión) es un proceso que inicia con una investigación que debe cumplir con el rigor metodológico (de las ciencias sociales) necesario para transformarse en un mensaje.

Adicionalmente, es importante mencionar que el conocimiento adquirido en el curso de la licenciatura en Estudios Latinoamericanos me permitió desarrollar habilidades y conocimientos para abordar diversos temas de estudio y análisis en áreas de historia, literatura, ciencias sociales, arte, política y economía. Conocimientos que

a lo largo de los años fueron siempre un gran cimiento para mis diversas actividades profesionales.

Por algunos años, escribí programas curriculares de la UTEC y otras instituciones educativas como Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (Conalep), a donde regresaría años más tarde. Posteriormente, ingresé a Televisa como guionista e investigador en el área de Noticieros, en donde adquirí una importante formación profesional en asuntos de carácter técnico. Ahí, nuevamente, mi formación latinoamericanista fue de gran importancia para avanzar escribiendo contenidos para reportajes, cápsulas y programas especiales de carácter político, histórico y noticioso. Hasta que me cambié a la empresa de televisión que era propiedad del periódico *El Universal* como Gerente Creativo.

Posteriormente, al iniciar la década de los noventa, me encontré con mi primera experiencia formal de gobierno como Subdirector de Producción de Radio Educación, que trajo consigo una larga trayectoria de 28 años en el servicio público y el inicio de una actividad creativa que me llevó a formar una casa productora de video que sigue operando hasta la fecha.

Mi siguiente posición en el gobierno federal fue en el Instituto Mexicano de la Radio, como Subdirector de Producción y luego como Subdirector de Radiodifusoras Locales. Y, más adelante como Director Técnico de Radio y Televisión de Guerrero, cumpliendo así un importante ciclo de trabajo en los medios públicos de México.

Con esta experiencia se abrió una nueva posibilidad profesional en las áreas de comunicación social, iniciando en el Conalep como Coordinador Nacional de Comunicación, para seguir como Director General Adjunto de Difusión de la Secretaría de Desarrollo Social, Director General de Enlace con Radio y Televisión de la Presidencia de la República y, finalmente, Subdirector Corporativo de Comunicación Social y Enlace Gubernamental de la Financiera Nacional de Desarrollo (FND).

A partir de la formación, conocimientos y habilidades adquiridos al cursar la carrera de Estudios Latinoamericano, tuve la oportunidad de desarrollar nuevos roles en la función pública en general y, en lo particular, en las áreas de comunicación social, que fueron apuntalando mi desempeño profesional.

La comunicación de gobierno es un área esencialmente multidisciplinaria, que demanda la capacidad de organizar, analizar y producir información desde diversas perspectivas y para situaciones diferentes, convirtiéndose así –valga la comparación- en producción de conocimientos específicos o de caso.

La formación latinoamericanista aportó, en este sentido, las herramientas fundamentales para construir soluciones, productos y servicios de comunicación, útiles a los objetivos de las instituciones y a la sociedad, pues el aprendizaje adquirido me llevó a la búsqueda constante de innovaciones y propuestas de trabajo que me permitieron crear nuevas soluciones a viejos problemas.

Tal es el caso del manejo de la información proveniente de los medios tradicionales de comunicación, que se presentaba de manera repetitiva y excesiva, por lo que se requerían soluciones en la administración de la información y del proceso de selección y análisis.

Fue en mi trayectoria en la Presidencia de la República (2000-2006) en donde nace la inquietud de crear un sistema de trabajo con su metodología para administrar el sobreflujo de información que llegaba a las áreas de comunicación social: cada día el número y calidad de la información era variable y excesivo para la adecuada toma de decisiones. Se recibían síntesis informativas propias y contratadas, los periódicos de circulación nacional y los monitoreos de radio y televisión por la mañana. Hacia el mediodía, el cúmulo de información aumenta vertiginosamente con la llegada de la síntesis de prensa internacional, periódicos extranjeros y principales periódicos del interior del país; síntesis informativa de prensa vespertina (cuando aún existía) y monitoreos de radio y televisión. Y, por la noche, se recibían los monitoreos de radio y televisión correspondientes. En ese momento, en el primer lustro del siglo XX, las redes sociales no eran significativas aún en el manejo de la información, debido a su incipiente uso social.

Ahora bien, la pregunta es: ¿para qué sirve toda esta información? Cuando, además, el área de comunicación social genera mensajes específicos que deben ocupar un lugar determinado en el flujo informativo y en el mapeo de temas diseñado para ese fin. Pareciera ser parte de un caos derivado de la sobreinformación. Sin embargo, no lo era, solo se presentaba como un contexto en el cual había que tomar decisiones en torno a la sobreinformación, establecer

mecanismos de selección y administración de la información que analizaran el origen de la fuente y el medio de comunicación empleado, así como su pertinencia en el análisis político derivado de la propia información.

Ahora bien, frente a las diversas respuestas que pueden surgir a la pregunta planteada, existen diferentes vertientes para llegar a una idea que permita desarrollar un producto útil. Así nació un primer ejercicio de organizar la información prioritaria por temas de interés de la agenda política nacional e internacional, que al paso del tiempo derivará en lo que denominamos *Escenarios de Prospectiva Semanal / Agenda de Prospectiva*.

Esto se logró integrando un equipo de trabajo con amplia experiencia en el manejo de la información en áreas de comunicación social del gobierno federal. El grupo de trabajo estuvo compuesto inicialmente por un antropólogo social, encargado del acopio y ordenamiento de la información; un sociólogo, responsable del seguimiento de los temas en los medios de comunicación tradicionales; y un filósofo, responsable de leer textos vinculados a los temas de interés. Tuve la oportunidad de integrar y dirigir este equipo de trabajo en mi área de responsabilidad en la Presidencia de la República como Director General de Enlace con Radio y Televisión.

Cabe señalar que estas personas pasaron conmigo a Televisión Azteca. Sin embargo, al paso del tiempo, del grupo inicial solo permanecemos el antropólogo social y yo, ahora con el apoyo de un economista, una comunicadora y una asistente general.

Así, en los primeros meses de 2006, inicié mis actividades en Televisión Azteca como Director de Análisis Político en los Estados, dentro de la Vicepresidencia de Relaciones Institucionales. La experiencia y conocimientos adquiridos en los diversos puestos en la administración pública, me permitieron desempeñar mis nuevas funciones, que tienen como eje, una vez más, mi formación latinoamericanista. Modificamos, mejoramos y superamos el compendio de temas que nos permitía manejar mejor la información de la agenda política nacional e internacional y nos convertimos en proveedores internos de este documento para diversas áreas de la Presidencia Ejecutiva de Información y Asuntos Públicos de la televisora, en primera instancia y, posteriormente a otras áreas.

Las condiciones para el manejo de información presentaron novedosas y mejores características, *Escenarios de Prospectiva Semanal / Agenda de Prospectiva* adquirió nuevos retos que implicaron modificar la jerarquización de la información, así como su descripción y presentación. El proceso de modernización, ajuste y evaluación será continuo a partir de ese momento.

Sin embargo, en 2009, dejé el puesto que tenía en TV Azteca para quedarme solo como Asesor de la propia Vicepresidencia y poder así realizar por 5 años consecutivos las campañas de imagen, comunicación y capacitación del Ejército y Fuerza Aérea Mexicana, al que me referí en un inicio.

En seguida realicé programas y series de televisión para Canal 22 y la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI), hasta que en 2016, regresé a la administración pública en la Financiera Nacional de Desarrollo por dos años.

Mientras tanto, en mi función de Asesor en TV Azteca (ahora como Coordinador General de la Agenda de Prospectiva), nunca abandoné el encargo de supervisar y modernizar el compendio temático, que cada día tenía mayor importancia en diversas áreas de información de Televisión Azteca y del propio Grupo Salinas, a la cual pertenece la primera. Sobre esta experiencia y aporte reflexionaré en este Informe de actividad profesional, procurando mostrar en cada apartado los conocimientos adquiridos en mi formación latinoamericanista y a lo largo de los años de trabajo. No sin antes señalar que, América Latina y su diversa problemática, solo encuentran espacio en las noticias y programas de opinión de las televisoras en México cuando acontece un evento de importancia como desastres naturales, migraciones o cambios políticos relevantes. Sin embargo, no existe un lineamiento de trabajo ni política editorial –por lo menos en Televisión Azteca- que promueva la investigación periodística y la crítica en torno a los problemas políticos, sociales, económicos e, incluso, naturales en Latinoamérica que motivan los eventos noticiosos.

1.2

El manejo de la información presenta diversas características de acuerdo al medio de comunicación en donde se lleva a cabo el proceso, lo cual no está exento de

problemas específicos propios de la estructura, su política editorial y de las personas que en él participan.

Ahora bien, cabe preguntarse cuál es el proceso que sigue la información pública para transformarse en una nota periodística al interior de una televisora privada, quiénes participan de este proceso y en qué áreas se encuentran, ya que Televisión Azteca tiene un desarrollo específico en la elaboración de contenidos informativos y de opinión. Daré cuenta de parte de este proceso a través de la descripción y análisis de la elaboración del compendio temático denominado *Escenarios de Prospectiva Semanal* y su tránsito de un documento que se elabora en Word y se distribuye en PDF a través de correos electrónicos al interior de la televisora, a una plataforma digital denominada *Agenda de Prospectiva*, que pretende homogeneizar el proceso y multiplicar el uso de la información catalogada bajo los criterios editoriales institucionales.

Considero importante implantar mejoras en los procesos establecidos de y modelos de conocimiento que permitan hacer más eficientes los flujos inherentes a cada proceso y que deriven en mejores formas de consumo de la información para la producción de contenidos de carácter noticioso y de opinión.

No toda la información produce conocimiento, más todo conocimiento requiere de información. Sin embargo, en términos periodísticos, hoy inciden en la propia información fenómenos particulares que analizaré más adelante: la sobreinformación, la *posverdad* y las *fake news* o noticias falsas, que tienden a modificar o alterar las fuentes originales con el objeto de moldear opinión pública y/o generar desinformación.

Señalemos, solamente que el *fake news* no es solo una característica de las redes sociales, en realidad pueden ser una tendencia de todos los flujos de información, dependiendo de su importancia, interés público y reproducción (*viralización*) en la red. A este fenómeno se suman los medios de comunicación tradicionales y las televisoras, ya que la generación del sobreflujo de información es actualmente inherente a todo medio de información noticiosa a través de sus ventanas digitales. Adicionalmente, observamos que los fenómenos de *posverdad* y *fake news* están ligados a los regímenes populistas vigentes en América, desde los Estados Unidos hasta Argentina. En donde la información oficial es desmentida por los propios

gobernantes y estimulan la circulación de noticias falsas y con verdades creadas a modo.

Ello no significa que las noticias falsas o adecuadas a los intereses específicos en determinadas condiciones políticas, no hubieran existido antes. Por el contrario, siempre se ha producido información para ocultar o falsear la información o un hecho noticioso. Sin embargo, lo que hoy se denomina *fake news* está vinculado al uso mediático que toma como plataforma a las redes sociales y pretende crear verdades alternas o nuevas versiones de un hecho para modificar su significación ante la sociedad.

El fenómeno en América Latina tiene un impacto social que se evidencia con mayor peso en las zonas urbanas. Mas, es de dudosa evaluación en sectores rurales e, inclusive, entre personas de bajos recursos socioeconómicos.

Para acceder a las redes sociales y quedar entre los circuitos de influencia de estas y las *fake news*, es necesario tener un dispositivo inteligente (al cual no todos los ciudadanos tienen acceso); contar con un sistema de consumo de voz y datos (el pago de internet, que no es un servicio que toda la población pueda permitirse) y, estar en una zona geográfica con señales digitales (lo cual no sucede en todas las zonas rurales).

Es entonces este un fenómeno parcial y socialmente condicionado que no presenta coberturas mediáticas totales, más sí alta penetración entre los consumidores de información a través de las redes sociales y -por influencia de estas- otros medios de comunicación.

Por ello, un catálogo de temas de la agenda política nacional e internacional debe establecer filtros en los flujos de información para solo tomar aquella que le es útil a los productos finales. Este es un principio que, bajo determinados criterios editoriales, genera información que se adscribe a un marco de referencia, otorgándole cierto grado de “confiabilidad” y credibilidad a la información dentro de los lineamientos establecidos para ello.

Así, se puede considerar que este es un elemento que permite a los medios de información latinoamericanos contar con un esquema de trabajo editorial que ayude a la disección de la información en sus propias sociedades.

1.3

Escenarios de Prospectiva Semanal es el documento que contribuí a crear e implementar en Televisión Azteca, y que configura dicho catálogo de temas que ofrece una clasificación tematizada de las diversas entradas informativas, desarrollando así una serie de filtros que pretenden minimizar los problemas derivados de los fenómenos informáticos mencionados anteriormente.

En el primer apartado, describo la estructura organizacional de TV Azteca que existe en torno a la producción de programas de contenido noticioso y de opinión, sus diversas variables y canales de emisión. La definición del marco institucional nos permitió avanzar hacia el encuentro de lo que configura hoy las políticas editoriales y los avatares que estas enfrentan para homologar criterios y emitir productos informativos y de opinión que tengan una misma orientación.

En el segundo apartado, analizo los fenómenos actuales de la producción y el manejo de la información en medios de comunicación masiva como TV Azteca, las características que esta tiene desde una óptica en donde se considera a la información como materia prima para la elaboración de otro producto informativo y de opinión, así como los diversos obstáculos que se generan en el propio proceso de producción de contenidos al interior de este medio de comunicación. Expondré así, las condiciones para la administración de la información al interior de la organización y los canales que sigue para la producción de programas de televisión de contenido informativo y de opinión.

En el tercer apartado, expongo la transformación del *Escenarios de Prospectiva Semanal* en una plataforma digital, sus características y retos de futuro, así como sus debilidades y contradicciones que deberán ser corregidas en el futuro inmediato. Esta plataforma digital llamada *Agenda de Prospectiva* ofrece también la posibilidad de conocer y evaluar los hábitos de consumo interno de la información en las diversas áreas de trabajo de TV Azteca, y, más adelante, construir las soluciones correspondientes en la plataforma digital.

Reitero que la visión latinoamericanista y humanista adquirida en mi formación profesional, fueron y serán factores determinantes en el desarrollo del proceso que describiré en las páginas siguientes, gracias a la perspectiva crítica sobre los procesos inherentes a la información y al análisis transversal y multidisciplinario de

los fenómenos históricos y sociales, pues la formación en ciencias sociales propia de la disciplina latinoamericanista me aportó metodología en el sentido de establecer orden en las fuentes y someter a hipótesis y comprobaciones los diversos postulados que nacen en el trabajo vinculado al manejo de información.

Finalmente, es importante anotar que este trabajo es un argumento en torno a la construcción de una metodología para el desarrollo de un documento que ofrece mejores condiciones para trabajar la información noticiosa y de opinión, y no una disertación de temas de comunicación, pese a que se hable de medios de comunicación.

Aquí, no abordo las muy diversas aristas que pueden analizarse desde una perspectiva de las teorías de la comunicación y el papel de los medios de comunicación en las sociedades Latinoamericanas. Solo establezco las condiciones en que se elabora *Escenarios de Prospectiva Semanal* y su tránsito a la plataforma digital *Agenda de Prospectiva*, así como su utilidad práctica para cualquier medio de comunicación en América Latina. Y destaco que el trabajo del cual doy cuenta en este Informe Académico de Actividades Profesionales, es resultado de la labor de personas especializadas en el manejo y análisis de la información pública.

2. Televisión Azteca: su organización y el consumo de información para la elaboración de programas de contenido informativo.

Los medios de comunicación comerciales y públicos cumplen, entre otras cosas, funciones de proporcionar a sus audiencias contenidos de entretenimiento e información. La televisión es el medio de comunicación que alcanza los más altos indicadores de penetración y cobertura para atender el mayor número de audiencias, por encima de la radio y el internet, pese a que este último adquiere mayor terreno día a día en materia de consumo de contenidos.¹

Los medios de comunicación electrónicos (radio y tv) se pueden considerar como medios comerciales y medios públicos, que se diferencian por su enfoque social y cultural acerca de su programación y por las políticas comerciales que implementan para su operación. Los medios privados obtienen utilidades mientras que los medios públicos están subsidiados por los gobiernos estatales o el Estado, y obtienen en su política comercial la recuperación de costos de operación².

Por su parte el manejo de la información en los medios públicos y privados debe cumplir principios de objetividad y credibilidad editorial ante sus respectivas audiencias, diferenciándose en el tratamiento del contenido de la nota u orientación editorial, en la edición de imágenes y sonidos que la acompañan y en su posición en la parrilla programática, con base en sus intereses particulares de tipo comercial, político o de otra índole.

La producción de programas de entretenimiento e información para medios de comunicación configura hoy una industria de contenidos (ya sean privados o públicos) que genera un importante número de empleos directos e indirectos en los países que la han desarrollado. En América Latina destacan en orden de importancia México, Brasil, Colombia y Argentina. Además, México produce contenidos para los crecientes mercados hispano hablantes en los Estados Unidos y otros lugares del mundo, así como la comercialización de contenidos traducidos a diferentes idiomas, principalmente programas de entretenimiento dramatizados.

¹ Instituto Federal de Telecomunicaciones (IFT), *Encuesta Nacional de Consumo de Contenidos Audiovisuales 2019*.

² También existe distinción legal entre medios privados y públicos en la *Ley Federal de Telecomunicaciones y Radiodifusión*, 2014.

Las empresas privadas de comunicación de la industria de producción de contenidos audiovisuales, emiten sus señales abiertas radiotransmitidas a través de frecuencias concesionadas por el Estado mexicano para el uso del espectro nacional. Entre ellas se encuentran, en el ámbito de la televisión, Televisa, Televisión Azteca e Imagen Televisión.³

Adicionalmente, existen dentro del complejo universo de la comunicación audiovisual, empresas conocidas como *Network* que producen contenidos en diversos lugares del mundo y los transmiten al mercado mexicano a través de señales restringidas,⁴ que se emiten desde cualquier punto del continente americano.

Mientras tanto, en las redes sociales surgen nuevos formatos y hábitos de consumo de señales y contenidos audiovisuales como en YouTube y Facebook, entre otros. Actualmente, México ocupa el primer lugar en producción de contenidos en el mundo hispanoamericano. Los contenidos a los que nos referimos se presentan en dos vertientes: los contenidos de entretenimiento y los contenidos informativos. Entre los diversos contenidos de entretenimiento se encuentran los programas dramatizados y series de televisión, concursos, espectáculos, deportes y una muy diversa variedad de formatos que constantemente se están innovando para entretener a las audiencias cautivas y potenciales. Mientras que en el rubro de programas informativos podemos ubicar a los noticiarios, mesas de debate, programas de análisis, documentales, cápsulas informativas y programas de opinión, entre otros.

Televisión Azteca es un medio de comunicación que produce contenidos de entretenimiento e informativos con un modelo de producción diferente a los implementados por otros medios competidores como Televisa e Imagen Televisión. Ya que cada medio de comunicación produce sus contenidos de manera particular que adquiere su distintivo a través de escenografías, cortinillas, edición,

³ Este grupo de empresas han desarrollado un modelo de negocio en donde incluyen otros medios de comunicación como la radio, periódicos o revistas.

⁴ Las señales restringidas se transmiten por cable o DTH (por sus siglas en inglés de Direct-To-Home o directo al hogar) es un tipo de tecnología de acceso para la distribución del servicio de TV. Consiste en la difusión de las señales de TV desde un satélite de telecomunicaciones al hogar receptor, en donde se requiere un descodificador encriptado de señales punto a punto para poder ver los contenidos.

programación y una gran cantidad de variables que forman la “imagen” de cada medio. Ello, en Televisión Azteca (como en otros medios audiovisuales), ha derivado en formatos de trabajo para las diferentes áreas de la organización, en donde destaca el sistema de actividades creado para la producción de programas informativos, el flujo de información que se requiere para ello y el que se genera a partir de su propia estructura informativa.

A continuación, daremos cuenta de cómo Televisión Azteca se organiza para la producción de los programas de contenido informativo y las condiciones del flujo de información que presenta. Con ello, podremos comprender la importancia que tiene la construcción del compendio de temas denominado *Escenarios de Prospectiva Semanal*, cómo se inserta este en los procesos de elaboración y desarrollo de programas de contenido informativo y de opinión y, finalmente, cómo adquiere relevancia la digitalización de la información contenida en el compendio de temas a través de un sitio web de consumo interno, que espera atender a un mayor número de usuarios en diversas áreas que trabajan con la información pública, incluidas las unidades de negocios.⁵

Hay que apuntar que en la producción de programas de contenido informativo y de opinión participa directa e indirectamente un gran número de personas realizando diversa actividades, que van desde la generación de la información propia a través de reporteros, camarógrafos, jefes de información y analistas; con información externa con personal de redacción, monitoreo, análisis de contenidos; locutores, conductores, iluminadores, camarógrafos de estudio, escenógrafos, tramoyistas, maquillistas, musicalizadores, editores, productores, postproductores; así como personal administrativo, de ventas, limpieza, seguridad, entre muchos otros.

2.1 Historia y alcance de Televisión Azteca.

Televisión Azteca es una empresa mexicana dedicada a la producción de contenidos, que pertenece al consorcio denominado Grupo Salinas, propiedad de Ricardo Salinas Pliego. Este grupo cuenta con empresas de diversa vocación en diferentes ámbitos industriales y de servicios: empresas de telecomunicaciones

⁵ En el concepto *Unidades de Negocios* incluimos a las empresas pertenecientes a Grupo Salinas como Totalplay, Elektra, Banco Azteca, Italika, etc.

como *Totalplay* y *Totalsec*; de energía con *Grupo Dragón*, motocicletas *Italika*; electrodomésticos con *Elektra*, empresas financieras como *Banco Azteca*, *Seguros Azteca*, *Afore Azteca*, *Advance America*, *Casa de Bolsa Punto*; tiendas de conveniencia *Neto*; agencias publicitarias *Promo Espacio* y *Agencia i* y, de mercadotecnia como *Upax*,⁶ equipos de fútbol, y campos de golf. Televisión Azteca, a su vez, está integrada por otras empresas filiales dando lugar a un *conglomerado* empresarial:

- Televisión Azteca, S.A. de C.V.
- Azteca Novelas, S.A.P.I. de C.V.
- Red Azteca Internacional, S.A. de C.V.
- Comerciacom, S.A. de C.V.
- Estudios Azteca, S.A. de C.V.
- Operadora Mexicana de Televisión, S.A. de C.V.⁷

Es así que existen múltiples ramificaciones de una complicada estructura organizacional, en donde Televisión Azteca es solo un eslabón más de una cadena productiva de Grupo Salinas.

Televisión Azteca nace el 2 de agosto de 1993, cuando Ricardo Salinas Pliego y otros inversionistas ganan la Licitación Pública correspondiente para asignar los bienes y servicios propiedad del Instituto Mexicano de Televisión, mejor conocido como *Imevisión*, una entidad paraestatal del Estado mexicano centralizada en la Secretaría de Gobernación y dedicada a la producción de contenidos audiovisuales. Después de sortear los primeros años con grandes dificultades económicas y enfrentando un mercado dominado por el monopolio de Televisa, la empresa de comunicación de Grupo Salinas inicia un ambicioso programa de expansión en América Latina y hacia los Estados Unidos, en donde busca competir en el creciente mercado hispanohablante, a través de Azteca América, encargada de operar las señales aliadas, filiales y subsidiarias ubicadas en los Estados Unidos con más de 52 estaciones locales.

Hoy, después de algunas contracciones y la desaparición de las filiales de El Salvador, Colombia, Panamá y Ecuador, la presencia de Televisión Azteca en

⁶ Grupo Salinas, *Nuestras empresas*, s/n p.

⁷ Televisión Azteca, *Estructura Corporativa*, s/n p.

Latinoamérica comprende una subsidiaria en Guatemala, denominada TVA Guatemala, S.A., dos en Honduras, TV Azteca Honduras, S.A. de C.V. y Comercializadora de TV de Honduras, S.A. de C.V. y una en Perú, denominada Azteca Comunicaciones Perú S.A.C.

Como parte de los bienes adjudicados en 1993, Televisión Azteca obtiene 78 canales a través de red de Canal 7 y 90 más a través de la red de Canal 13, lo cual se traduce en lo que hoy da forma a la Red de Estaciones Locales⁸, en la cual operan 268 estaciones locales con señal propia. Para 2018, esta capacidad se incrementa en términos de cobertura a través de 473 transmisores digitales y 893 señales⁹ que cubren el 98% del territorio nacional.

La columna vertebral de transmisiones se realiza a través de los canales 1, 7, 40 y a+ en señales abiertas. Y en señales restringidas: Az Noticias, Az Clic!, Az Mundo, Az Corazón, Az Cinema, Azteca Uno (-1 hora), Azteca Uno (-2 horas). Mientras que, para los nuevos canales digitales y las señales internacionales, Televisión Azteca genera diversos contenidos que tienen por objeto abastecer la creciente demanda en cada una de sus señales.

También, TV Azteca realiza la venta de contenido a diversos países, así como la venta de cuatro canales realizados exclusivamente para sistemas de televisión de paga (restringida) en México y el extranjero. Además de sus operaciones de transmisión televisiva, TV Azteca a través de TV Azteca Digital, opera diversos portales en idioma español.

Todo este entramado de señales se abastece de contenidos de entretenimiento e informativos gracias a las 46 mil horas¹⁰ de programación anual producidas internamente,¹¹ que en 2018 atendieron a 26.9 millones de hogares en México.

⁸ Las frecuencias son cada una de ellas Concesiones del Estado mexicano para operar radiofrecuencias en alguna parte del territorio nacional. Esta red de telecomunicaciones inicialmente compartía la propiedad de las antenas con Teléfonos de México, igualmente concesionado bajo la Presidencia de Carlos Salinas de Gortari (1988-1994). Con el número de frecuencias obtenido, Televisión Azteca se convierte en el socio que mayor peso tiene al interior de la Cámara de la Industria de Radio y Televisión (CIRT).

⁹ Televisión Azteca, *Informe de Sustentabilidad*, p.5.

¹⁰ *Idem.* p. 3

¹¹ Existe producción propia, adquirida y coproducida.

2.2 Cultura organizacional y criterios editoriales.

Para comprender las formas y criterios bajo los cuales se producen contenidos en Televisión Azteca, es necesario revisar los valores implantados a través del Código de Ética que, a su vez, es el fundamento de los criterios editoriales en programas informativos y de entretenimiento.

Así, institucionalmente, Televisión Azteca ha desarrollado dos vertientes de cultura organizacional que determinan la producción de contenidos, la primera de ellas conformada por la Misión y Visión que rigen el trabajo de todos los integrantes de la plantilla laboral:

Misión: Crear valor para nuestros accionistas al producir y distribuir el mejor contenido para televisión en español en el mundo.

*Visión: ser la mejor televisión de habla hispana del mundo dedicada a entretener, formar e informar a la sociedad en nuestro código de valores.*¹²

Resulta interesante señalar que, pese a los esfuerzos por construir información objetiva y neutral, en realidad toda información emitida a través de un medio de comunicación (no solo Televisión Azteca) tiene una fuerte dosis de subjetividad que, como vemos a través de la Misión y Visión de Televisión Azteca, se privilegian principios editoriales que regulan la producción de contenidos informativos y de opinión. Sobre ello volveremos más adelante.

La segunda vertiente de cultura organizacional se establece en el Código de Ética mencionado, que fue creado inicialmente en 1997 para conformar el sistema de valores¹³ que unifica la responsabilidad de la empresa y sus trabajadores en la regulación de contenidos y el derecho a la información.¹⁴

Esta cultura organizacional ha sido el marco normativo de las políticas editoriales y del manejo de la información por muchos años, y ha evolucionado hacia nuevos parámetros éticos que ahora configuran la denominada *Agenda Liberal*, en donde se establecen los temas de interés político, que a su vez es el eje de los lineamientos editoriales de las diversas ventanas de comunicación de Grupo Salinas y de

¹² Televisión Azteca, *Misión y Visión*, s/n p.

¹³ Los valores a los que nos referimos son: lealtad a la empresa, honestidad, pasión por el cliente, trabajo en equipo, confianza y respeto mutuo, ejecución impecable, mejora continua. G.S., *Cultura Corporativa*, s/n p.

¹⁴ TV Azteca, *Informe de Sustentabilidad*, p. 23.

Televisión Azteca. Dichos criterios son los que ahora han creado también las condiciones para que el compendio de temas de la agenda política nacional e internacional denominado *Escenarios de Prospectiva Semanal / Agenda de Prospectiva* sea un documento de uso general que transite hacia los ambientes digitales a través de una plataforma propia, y son los siguientes:

TABLA 1.¹⁵

VALORES DE LA AGENDA LIBERAL

VALOR	ANTIVALOR
Libertad Individual.	Sometimiento, avasallamiento, subyugación.
Estado Fuerte.	Estado débil o ausente. Miedo.
Estado eficiente.	Estado obeso, burocrático, interventor.
Poder diseminado.	Poder concentrado en pocas manos.
Participación ciudadana.	Apatía ciudadana, desatención a los asuntos de interés público.
Economía de mercado.	Estatismo, planificación estatal, participación ineficiente del Estado en la economía.
Igualdad de oportunidades y sistemas de apoyo social.	Programas que profundizan o perpetúan la pobreza.
Racionalidad.	Pensamiento tribal, mágico o dogmático.

Como podemos observar, este sistema de valores se configura a través de un equilibrio entre el valor y el antivalor, pretendiendo ofrecer una herramienta de trabajo a las áreas encargadas de producir contenidos. Los antivalores, nos remiten a situaciones y condiciones que preferentemente no deben ocupar espacios en los

¹⁵ Creación propia tomado de: Grupos Salinas, *Agenda Liberal*, s/n p.

contenidos informáticos, de opinión o entretenimiento, generan negatividad en las audiencias que se traduce en el abandono de la frecuencia.¹⁶

2.3 Producción de contenidos informativos.

En primer lugar, cabe destacar que, hasta ahora, cada una de las ventanas de comunicación a las que nos hemos venido refiriendo, genera sus propios contenidos informativos de carácter local, regional y temático, todos bajo una estructura vertical regulada editorialmente por la Vicepresidencia de Noticias, pues aún no acaba de aplicarse los criterios editoriales de la *Agenda Liberal* en los todos medios de comunicación de Grupo Salinas. Mientras que, en términos de contenidos políticos, la línea editorial se establece en el área denominada *Barra de Opinión*, adscrita a la Presidencia Ejecutiva de Información y Asuntos Públicos, en donde encuentran lugar los analistas políticos y periodistas especializados.

Sin embargo, esto se traduce en la práctica, en un abigarrado sistema de información que no se transversaliza de manera armónica para todas las ventanas de contenidos informativos. Por el contrario, cada ventana de contenidos informativos, más las subsidiarias regionales, sumando a las estaciones locales y los espacios de opinión, generan su propia información, con lo que nos encontramos con un entramado de entrada y salida de información sin directriz organizacional real y sin políticas editoriales efectivas.

Por otra parte, debemos considerar que el organigrama institucional de Televisión Azteca comprende diversas áreas que no inciden en la producción de contenidos, pero son parte del equipo de trabajo, como podemos observar en la figura 1¹⁷ se

¹⁶ Como veremos más adelante, la asignación de un tema a un valor liberal es subjetivo y se determina por la experiencia profesional de quien lo clasifica.

¹⁷ El organigrama desarrollado muestra solo las principales áreas de trabajo. Televisión Azteca, al pertenecer a un grupo empresarial tan grande, desarrolla áreas de incidencia transversal que operan en más de una empresa, como es el caso de la Presidencia Ejecutiva de Información y Asuntos Públicos, que en realidad da servicio a todas las unidades de negocio de Grupo Salinas. Lo que se traduce en abigarrados organigramas y conexiones organizacionales.

Los medios de comunicación conforman hoy una gran industria de contenidos, no solo porque existen las cámaras industriales correspondientes, también debido a los procesos productivos propios de las empresas y a los productos terminados, que, en muchas ocasiones, son parte de otro proceso de transformación (trabajo) y por la gran cantidad de empleos directos e indirectos que generan.

muestra un organigrama de las grandes áreas de trabajo, de donde es posible deducir la complejidad de las articulaciones e intereses que existen al interior de la organización.

En la mayor parte de las empresas de televisión, en todo el mundo, es de gran importancia la producción de sus contenidos de entretenimiento, sobre todo los dramatizados, que son aquellos que permiten mantener a las audiencias cautivas y, por lo tanto, los *ratings* altos.

Los *ratings* son una unidad de medición de audiencias que permite diseñar los planes tarifarios de las empresas de televisión y realizar planes por tiempo transmitido de acuerdo con el peso de sus *ratings* o audiencias que ven sus programas en el momento de la transmisión. Con base en el número de hogares con televisión, de acuerdo con el último censo de población, se considera un universo de audiencia que se divide entre el número de espectadores de un programa en un horario determinado. El resultado es el *rating* (o promedio) de audiencia.

Los estudios demoscópicos que se realizan en torno a los usos y hábitos de consumo de señales transmitidas y de contenidos publicitarios¹⁸ permite clasificar el horario por orden de importancia, con base en el número de espectadores potenciales. Generalmente, los noticiarios se transmiten en los horarios de mayor *rating* o audiencia, mientras que los programas de opinión se transmiten cuando los indicadores comienzan a descender en el horario nocturno.

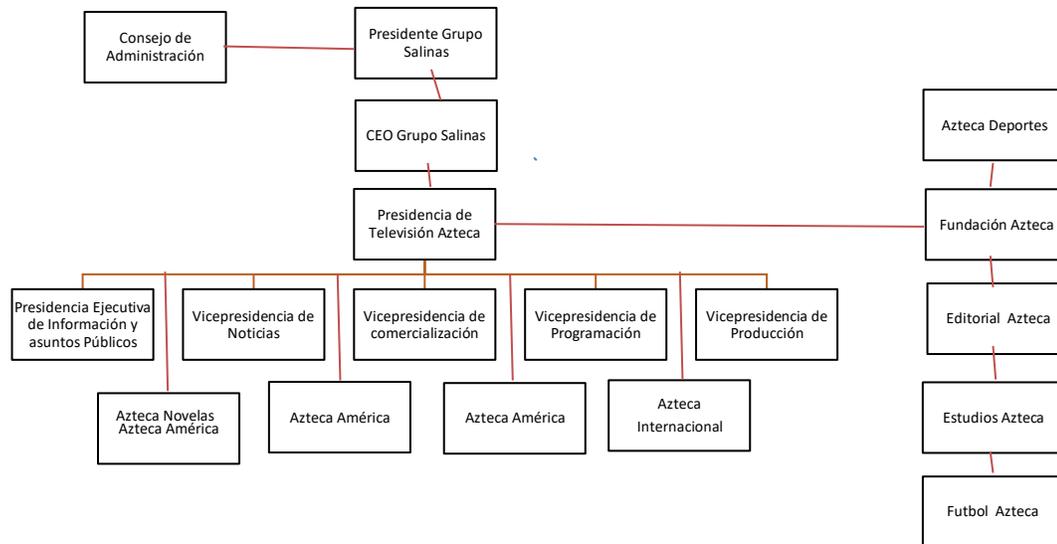
Ahora bien, de igual importancia que los programas dramatizados, se encuentran los programas deportivos, que en su diseño tienen una configuración híbrida entre entretenimiento e información, pues además de hacer las coberturas y transmisiones deportivas de diversas actividades,¹⁹ tienen una estructura informativa paralela al área de Noticias. Esta característica la comparten con el área de Espectáculos.

¹⁸ Instituto Federal de Telecomunicaciones, *Op. Cit.*

¹⁹ Televisión Azteca es propietaria de los equipos de fútbol de primera división Mazatlan de Sinaloa y Atlas de Guadalajara.

En términos organizacionales existen unidades de trabajo como Fundación Azteca o Editorial Azteca, que realizan trabajo hacia afuera de la organización y poco o nada tiene que ver con la producción de contenidos.

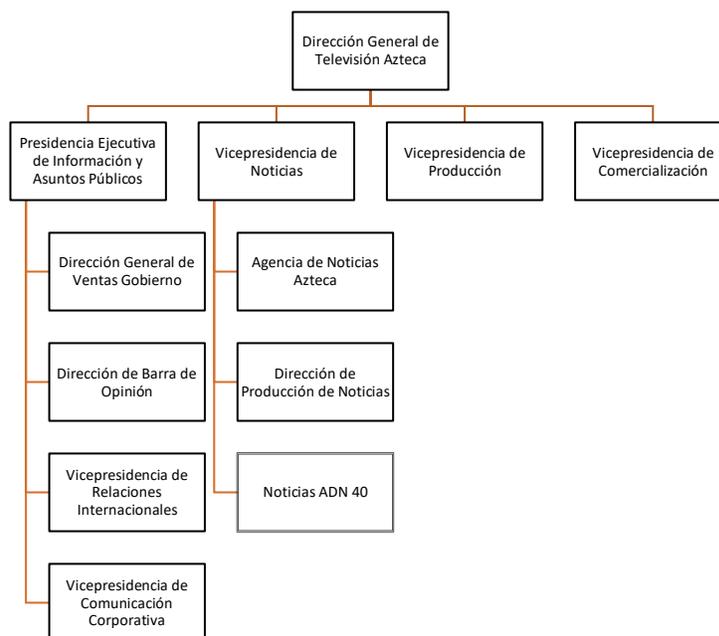
FIGURA 1.



Desde una perspectiva funcional, y observando el organigrama de la Figura 1, la entrada de información debe ser transversal hacia las diferentes áreas de la organización que la requieren y sus fuentes deben ser la Agencia de Noticias Azteca y el Compendio de temas *Escenarios de Prospectiva Semanal*, de tal manera que la salida de información sea a través de los programas informativos de noticias y los de Barra de Opinión. Como señalamos anteriormente, esta funcionalidad de la información no alcanza a darse así actualmente.

Por otra parte, en términos generales, la organización interna de TV Azteca en torno a la producción de programas informativos se reduce a la intervención de unas cuantas áreas:

FIGURA 2.



Desde la Presidencia Ejecutiva de Información y Asuntos Públicos, la incidencia en la producción de contenidos informativos se genera en diversas vertientes y, generalmente, en el nivel del análisis político, llevado a cabo por analistas y periodistas especializados:

- Ventas a Gobierno: Las inserciones pagadas se dan en el marco de los convenios gubernamentales que establece Televisión Azteca con organismos de los tres órganos de gobierno y se traduce en entrevistas (a mandatarios o funcionarios), reportajes o producciones especiales.
- En Barra de Opinión se “administran” los formatos y contenidos desarrollados en los programas de análisis político por parte de especialistas y líderes de opinión. Así como los contenidos de la *Revista Vértigo*.
- En Relaciones Institucionales se elabora el compendio de temas *Escenario de Prospectiva Semanal* y se gestiona la participación de personajes políticos, analistas y académicos en los programas de análisis político o en los noticiarios, de acuerdo con las agendas de trabajo.
- Mientras que, en Comunicación Corporativa se administran temas de comunicación y promoción concernientes a las unidades de negocio (empresas) de Grupo Salinas.

Por su parte la Vicepresidencia de Noticias, trabaja con los datos de primera mano que obtiene de sus reporteros y construye los contenidos que transmiten los noticieros de TV Azteca Ciudad de México, los cuales entran en todas las estaciones locales, las estaciones en Estados Unidos y Latinoamérica, así como en señales digitales y de paga.

- La Agencia de Noticias Azteca diseña y elabora la agenda de trabajo de los reporteros de las diversas fuentes para cubrir los eventos que se consideran noticia²⁰ y toma como base para elaborar su agenda el compendio de temas *Escenario de Prospectiva Semanal*.
- Producción de Noticias tiene bajo su responsabilidad generar las imágenes que se transmitirán en el cuerpo de los noticieros y administrar los bancos de imágenes correspondientes.
- ADN40 tiene autonomía en materia de producción de contenidos informativos y de noticias,²¹ sin embargo, opera transversalmente con las áreas de Noticias y Barra de Opinión para hacer más eficiente su producción de contenidos. Cabe destacar que esta señal emite programas informativos y noticieros las 24 horas del día.

Vemos una vez más que este escenario presenta una compleja red de información de muy diversos temas con audiencias variadas, aunado a los diferentes criterios de selección y editorialización de la propia información que en la práctica existen. Además, Televisión Azteca produce su propio *corpus* de información: con la Agencia de Noticias Azteca, genera noticias propias a través de sus fuentes de reporteros, analistas, líderes de opinión y comunicadores. Mas, también consume información de otros medios, información que se encuentra y se consume en el ambiente de lo público y que tiene como origen las fuentes primarias, como son los boletines de

²⁰ Entendemos por *noticia* aquel acontecimiento de importancia social que incide en la agenda pública nacional o internacional y que es emitida por alguna fuente directa o proviene de algún acontecimiento social, climático o de naturaleza no planeado, que afecta a una sociedad determinada. Se considera también noticia aquel suceso que proviene de una investigación periodística y que impacta a la agenda pública.

²¹ ADN40 es una señal con personalidad propia que responde a una razón social independiente denominada Televisora Metropolitana SA de CV. Sin embargo, es parte de Grupo Salinas y, pese a que tiene su propio sistema de noticias, se encuentra bajo el marco editorial de la Agenda de Liberal y compartirá –próximamente- la Plataforma Editorial del Grupo.

prensa, comunicados, declaraciones, entrevistas, etc., y las secundarias, que replican o editorializan a las fuentes informativas.

Actualmente, Televisión Azteca y las diversas ventanas de contenidos informativos de Grupo Salinas se encuentran organizadas bajo el siguiente esquema:

FIGURA 3:²²



La Agenda²³ Día a Día es aquella en donde el área de noticias organiza y distribuye las órdenes de trabajo para los reporteros de las diversas fuentes. Para diseñar esta Agenda se requiere de la información que los propios reporteros aportan de sus fuentes, aquella que instituciones de gobierno y privadas aportan a través de convocatorias, invitaciones o boletines enviados a la redacción de Noticias,²⁴ así como elementos temáticos que se encuentra en el documento denominado *Escenarios de Prospectiva Semanal*, el cual es un compendio de temas de la agenda política nacional e internacional.

Cabe mencionar que la agenda internacional se define de igual manera, a través de boletines y comunicados que emiten las fuentes u organismos internacionales hacia

²² Grupo Salinas, *Agenda Liberal*, Comité de Relaciones Públicas, p.7

²³ Las agendas de trabajo de noticias se estructuran a partir de la emisión de boletines en los sitios nacionales especializados o enviados a las mesas de redacción desde las fuentes primarias por algún medio electrónico o digital.

²⁴ Las agendas de noticias nacionales e internacionales se configuran a través de comunicados y boletines que llegan a la redacción, así como por la información proporcionada por reporteros nacionales y corresponsables extranjeros. Adicionalmente, se toma en cuenta la información enviada por las agencias de noticias nacionales e internacionales.

los medios nacionales, a través del envío de información por parte de los corresponsables y de las tendencias de las notas en los principales medios del mundo.

Por otra parte, la Agenda Pública se conforma con los eventos públicos de las diversas filiales de la empresa, su propietario o programas sociales impulsados por Grupo Salinas, tales como *La Ciudad de las Ideas*, *Orquestas Azteca*, *Kibernus*, *Escuelas Azteca*, *Limpiando México*, etc.

Estas dos importantes fuentes de entrada de información pasan por el tamiz de los Valores organizacionales antes de canalizarse hacia las ventanas de comunicación correspondiente y convertirse en Órdenes de Trabajo.

Ahora bien, en términos de consumo y organización de la información para la producción de programas de análisis, información y debate, así como para la toma de decisiones de las diferentes unidades de negocio del Grupo Salinas, cada *ventana* o área de trabajo se proveía de sus propias fuentes, generando un flujo de trabajo poco eficiente.

Las *ventanas* de información que se producen bajo el genérico TV Azteca son:

- Fuerza Informativa Azteca (FIA).
- ADN 40.
- Barra de Opinión.
- Revista Vértigo.
- Portales Digitales.

De esta manera, podemos observar que los sistemas de trabajo, y concretamente los temas relacionados con los flujos de información, no necesariamente corresponden al nivel de la organización. Es decir, que Televisión Azteca presenta diversos “nudos” o problemas en el flujo de la información para la producción de programas de contenido informativo y de opinión, que se traducen en una falta de homologación editorial y en pérdida de audiencias.

Se requiere, por tanto, soluciones que permitan transversalizar y agilizar el flujo de la información para las diversas ventanas de comunicación de Grupo Salinas, incluida Televisión Azteca, y homologar los criterios editoriales a través de los parámetros establecidos en la Agenda Liberal del Grupo. Esto produciría un proceso eficiente y transparente para la organización.

El compendio de temas de la agenda política nacional e internacional denominado *Escenarios de Prospectiva Semanal*, es un esfuerzo por aportar soluciones a los problemas de contar con diversas fuentes de ingreso de información, criterios de selección y organización de temas varios, así como con lineamientos editoriales poco homogéneos.

Si bien, en el tiempo, las soluciones son parciales por el propio proceso incesante de actualización y modernización de las áreas de trabajo, el compendio de temas establece elementos para crear una dinámica nueva en torno a esta parte inicial del flujo de información que señalamos, y sienta las bases para los procesos de homologación editorial y su posterior tránsito a ambientes de consulta digital.

En los siguientes apartados analizaré bajo qué criterios metodológicos y organizacionales se elabora el compendio de temas denominado *Escenarios de Prospectiva Semanal* y cómo se inserta éste en los procesos de producción de programas de contenido informativo y de opinión, para dar paso posteriormente al análisis del proceso de modernización y digitalización del compendio de temas para configurar la plataforma denominada *Agenda de Prospectiva*.

3. Cambios en el consumo de la información: *Escenarios de Prospectiva Semanal / Agenda de Prospectiva.*

Televisión Azteca ha desarrollado una compleja estructura organizacional propia de una empresa del capitalismo tardío, enfocada a los servicios financieros y que refleja también los problemas de una compañía de gran tamaño, en cada una de sus áreas y en los diversos procesos que se establecen en las líneas de producción. Y, precisamente, este es el caso de la producción de programas con contenido informativo.

Como señalé anteriormente, existen, a grandes rasgos, dos áreas que se involucran directamente en este proceso: la Presidencia Ejecutiva de Información y Asuntos Públicos para el caso de programas de opinión y la Vicepresidencia de Noticias para programas informativos y noticiosos. Sin embargo, estas dos áreas de trabajo en la práctica se vinculan poco, desarrollan sus propias metodologías de trabajo y sus lineamientos editoriales no siempre son coincidentes.

La agenda de trabajo de Noticias se estructura a partir de las actividades informativas que día a día surgen en el ámbito nacional e internacional, mientras que la agenda de trabajo de los programas de opinión se construye a través de los temas de la agenda política nacional e internacional que tienen relevancia para el Grupo Salinas en lo político y en lo económico. Por supuesto que ambas agendas se entrelazan e interactúan de acuerdo con temas específicos.²⁵ La diferencia entre ellas estriba en que las noticias responden a criterios de inmediatez y oportunidad informativa, mientras que los programas de opinión responden a criterios de análisis e intereses específicos de la televisora.

Así, mientras que el área de Noticias alimenta su agenda de trabajo a través de sus reporteros, boletines de información y acontecimientos de impacto público, los programas de opinión parten del análisis de los temas periodísticos relevantes y cuentan con el apoyo de comentaristas, líderes de opinión, analistas sociales y especialistas en diversos temas. Por supuesto, las dos áreas a las que me estoy

²⁵ En ambos casos aplica el concepto de *orden de trabajo* para cada una de las acciones informativas que derivarán en mensajes que se transmitirán al aire a través de las señales de la televisora. La orden de trabajo es una herramienta de planeación, control y supervisión de los trabajos vinculados a la producción de contenidos informativos.

refiriendo, parten de los grandes temas de interés social que, generalmente, se vienen construyendo en la opinión pública nacional e internacional. Y que a su vez se encuentran también en los múltiples medios de comunicación impresos, y electrónicos (radio y televisión), así como en las multiplataformas digitales (Twitter, Facebook, Instagram, y portales digitales informativos, entre otros).

Ahora bien. En ambos casos se requiere de la organización de la información con visión de futuro, es decir, en prospectiva. Esta visión demanda organizar los datos bajo criterios metodológicos específicos que tomen, desde un inicio, los criterios editoriales vigentes en ambas áreas de trabajo.

En adelante, voy a señalar las condiciones que existen en torno a problemas propios de los flujos de información, su evolución y condición actual desde un punto de trabajo, es decir, técnico y organizacional.

Mientras que, en lo tocante a las implicaciones sociales y políticas, baste decir que el manejo de la información, en cuanto se emite como noticia a través de un medio de comunicación, tiene implicaciones sociales y políticas, ya que incide en la formación de mentalidades y en interpretaciones específicas de la realidad, que tiene que ver con intereses económicos y políticos del emisor, aunado a la falta de atención de los medios a problemas sociales en países de América Latina y otras regiones de menor impacto noticioso.

3.1 La sobreinformación.

La sobreinformación es un fenómeno que ha ido evolucionando y creciendo en tamaño e importancia a la par del desarrollo de las redes sociales. Su importancia de estas como medio de comunicación es reciente y a la vez determinante. Hoy la comunicación se lleva a cabo a través de las redes sociales principalmente.

Uno de los grandes problemas que se enfrenta cuando se trabaja con información de carácter noticioso, informativo o coyuntural, es la gran cantidad de fuentes que pueden encontrarse y la dispersión que estas presentan, aunado a que su utilidad puede adquirir un matiz efímero en un corto plazo. Un escenario que ya vislumbraba M. MacLuhan en la lejana década de los años ochenta del siglo pasado.

El hombre electrónico, al hallarse en una arena de información simultánea, también se ve excluido cada vez más del mundo (visual) más tradicional y antiguo donde el espacio y la razón parecen ser uniformes, estables y estar relacionados. En cambio, el hombre occidental (visual y secuencial) se descubre ahora relacionado con la información, en forma habitual, estructural que son simultáneas, discontinuas y dinámicas. Fue sumergido en una nueva forma de conocimiento, alejada de su habitual experiencia ligada a la página escrita.²⁶

Esta experiencia que comenta McLuhan es solo el inicio del fenómeno al que me he referido, de la sobreinformación. El cual también ha evolucionado de manera paralela a los cambios en la demanda y hábitos de consumo de la propia información, dando pie también a cambios en las mentalidades²⁷ vinculadas a los procesos para comprender (decodificar), analizar y utilizar dicha información hacia las últimas décadas del siglo XX y principios del XXI. Por supuesto, esta transformación impacta en el mercado de oferta informativa, que se encuentra saturado por productos de muy diversa fisonomía y calidad que demandan procesos de decantación y metodologías específicas para la selección de la información útil.²⁸

El amplio desarrollo de la tecnología de la comunicación ha sido calificado de <<segunda revolución industrial>>. Eso es correcto, ya que desde la década de 1950 ha provocado cambios decisivos en la economía de las naciones industriales.²⁹

²⁶ Marshall MacLuhan y Bruce R. Powers, *La Aldea Global, transformaciones en la vida y los medios de comunicación mundiales en el siglo XXI*. p.30-31.

²⁷ Hoy, los contenidos informativos adquieren también formatos dominantes en las redes sociales, caracterizados por su brevedad, redacción directa y llana, y el acompañamiento de imágenes. Con ello los nuevos consumidores de información generan nuevos hábitos y tendencias de consumo, al tiempo que los medios de comunicación se adaptan a ello.

²⁸ Como la que analizaremos en el Apartado 5 de este trabajo.

²⁹ Cees J. Hamelink. *La aldea transnacional. El papel de los trusts en la comunicación mundial*, p. 18. El autor más adelante apunta que: “La interdependencia mundial es, mejor, una dependencia informativa de las naciones en desarrollo frente a naciones ricas e industrializadas. El acceso público está en verdad sólo garantizado a quienes posean los recursos económicos para permitirse la infraestructura de la comunicación. La mejor comprensión entre los pueblos consiste de hecho en la imposición de los valores socioculturales de las naciones poderosas sobre el resto del mundo [...] este flujo desigual

La información y la sobreinformación pertenecen a este proceso de modernización y desarrollo de las tecnologías de la comunicación. Debemos entender que el proceso de la información es un proceso dinámico, que incide por igual en los polos de su propia naturaleza: emisor-receptor.³⁰

Ahora bien, entendemos por sobreinformación el exceso de información proveniente de diversos emisores, no todos confiables³¹, como señala Alberto Rodríguez y Elizabeth Bernal:

Se han utilizado diferentes términos que permiten acercarse a la situación contemporánea en relación con la información, tales como sobreinformación, infoxicación, infopolución, *information overload*, infonomía o *big bang* de la información. En general, estos se refieren al incremento vertiginoso de información, “la Humanidad, en su totalidad,

de los bienes y servicios de la comunicación refleja exactamente el flujo desigual de los bienes y servicios económicos”, p. 22.

³⁰ Claude E. Shannon, *Teoría General de la Información*. Esta obra fue publicada en 1948. Aunque no existe un marco unificado sobre la Teoría de la Información, esta establece el proceso lineal de comunicación y se pregunta “qué es la información, cómo se mide, cuánto ocupa, cuando la comprimo, es segura, etc. [El esquema básico establece las siguientes acciones:] Fuente: origen o creador del mensaje; Mensaje: información para ser transmitida; Transmisor: utiliza el codificador y traslada el mensaje a un código (sistema de símbolos para la comunicación), lo adapta al canal y lo envía; Señal: Contenedor en el cual se envía el mensaje; Canal: medio a través del cual las señales circulan para ser transmitidas; Fuente de Ruido: distorsiones que afectan a la señal; Receptor: Recibe la señal, utiliza el decodificador para decodificarla, analiza la influencia de ruido y la convierte en mensaje; Destino: recibe el mensaje. [Cuando son transmitidos datos (información), hay una serie de variables que facilitan o alteran la transmisión:], ancho de banda, velocidad de transferencia, número de canales, ruido, capacidad de almacenamiento, retardo, tasa de errores y otras”. pp. s/n.

Finalmente, esta Teoría General de la Información es cuestionada por su configuración elemental y su direccionalidad hacia elementos técnicos, criticada lo mismo por MacLuhan, que por Umberto Eco o Jean-François Lyotard, no responde a la conceptualización posmoderna de la información como subsistema del lenguaje o como parte del fenómeno lingüístico-social del lenguaje simbólico, pero establece las bases para su fácil comprensión. v. cf. Javier Del Rey Morato, *Democracia y posmodernidad, Teoría General de la Información y Comunicación Política*.

³¹ La infodemía o cantidad excesiva de información dificulta y afecta la confiabilidad de los contenidos. Por ello un referente de confianza se ubica en la fuente emisora.

nunca había dispuesto de un acceso tan rápido a un volumen de datos que aumenta cada segundo”.³²

El exceso de información o infodemía es una característica más del rápido crecimiento en la generación, distribución y consumo de la información. Aunado a que la información de primera mano es también materia prima de información que se decanta a través del análisis periodístico, los reportajes, etc. Por ello Rodríguez y Bernal afirman que:

Se reconocen algunos aspectos positivos de esta situación y de las posibilidades contemporáneas gracias a los avances en las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC); por ejemplo, se evidencia una relación más cercana del lector-autor, una mayor horizontalidad e interactividad entre emisores y receptores de mensajes, un crecimiento exponencial del conocimiento y un aumento de la democratización de este. Sin embargo, a su vez se advierten algunas consecuencias desfavorables, como la manipulación premeditada en redes sociales, el incremento del uso de la *posverdad*, que distorsiona deliberadamente la realidad para modelar la opinión pública, la mercantilización del conocimiento y la disminución de las capacidades individuales (p. ej., cerebro agobiado), grupales e institucionales para seleccionar, absorber y transformar la información que se recibe.³³

Por ello, la confiabilidad de los contenidos informativos se traslada en muchas ocasiones al “prestigio” de la fuente. Es decir, fuentes que tienen por norma el emitir la información sin distorsiones de lenguaje (adjetivización) y presentando los hechos de manera sucinta y llana. Lo que permite concluir a Rodríguez y Bernal:

Ante esta situación se sugieren diversas estrategias cuyos elementos comunes son: tener la capacidad y la posibilidad de filtrar la información recibida (filtros previos a la lectura, división del trabajo, metainformación, clasificación y priorización); conocer y aplicar técnicas de procesado

³² Alberto Rodríguez R. y Elizabeth Bernal G., *Gestión de la información cuantitativa en las universidades, pistas para su abordaje en la era de la sobreinformación*, s/n p.

³³ *Idem.*

masivo y relacional de la información (p. ej., *Big Data*, minería de datos, analítica de la información, uso de inteligencia artificial) y contar con mecanismos de borrado.³⁴

Bajo las premisas de esta extensa cita, es importante recuperar de ella dos vertientes: primero el asunto de la posverdad que viene creando nuevas informaciones a partir de la información “matriz”. Y el tema de las soluciones propuestas ante el fenómeno de la sobreinformación en el último párrafo.

La *posverdad* genera, de suyo, una nueva información que redimensiona la información original dándole nuevo sentido, nuevo significado (resignificación). Mientras que las soluciones de *filtrar* la sobreinformación, a través de métodos de selección y análisis, ha sido la respuesta interna en Televisión Azteca, y se encuentra plasmada en el documento que venimos analizando denominado *Escenarios de Prospectiva Semanal* que, en su tránsito hacia la digitalización, muestra respuestas a este fenómeno.³⁵

Ahora bien, este escenario que hemos esbozado, es parte de la realidad mexicana a partir de la primera década del siglo XXI, sobre todo con la incesante y vertiginosa presencia de las redes sociales y los medios digitales, con los cuales se amplía la cantidad y calidad de la información así como su disponibilidad y accesibilidad, pues ahora el flujo de datos puede ser casi inmediato y toda persona puede acceder a esos datos e, incluso, opinar, modificar e incidir en el comportamiento de la información.

En este contexto existe una pregunta que debemos hacernos constantemente ¿Qué información es útil y cuál no lo es? Es decir, en dónde inicia el proceso real de uso de la información que debe emplearse para la producción de programas de contenido informativo o de opinión, y en dónde termina.

Esta cuestión es clave para comprender el manejo de la información, ya que su tratamiento responde a intereses económicos vinculados a los costos, ventas y rentabilidad de los espacios de tiempo aire ocupado en transmitir contenidos informativos o de opinión. Es decir, tiene un costo de producción y un valor de venta

³⁴ *Idem.*

³⁵ Tengo claro que todo mensaje emitido por un medio de comunicación ha sufrido un proceso de construcción subjetivo y contiene una intencionalidad política e ideológica.

para la empresa, por lo tanto, es parte de una estrategia de negocio. Por otro lado, todos los mensajes que se transmiten a través de las señales electrónicas de los medios de comunicación tienen como atributo inherente el incidir directa o indirectamente en intereses políticos de las organizaciones que emiten dichas señales. Dicho de otra manera, los contenidos conllevan intereses políticos e ideológicos que tienden a reproducir las condiciones prevalecientes en la relación capital-sociedad, legitimando desigualdades y “valores” de clase.³⁶

3.2 La Información en los medios de comunicación en México.

Por muchos años se consideraba información útil y fidedigna, aquella que se emitía desde las fuentes directas a través de boletines y comunicados, así como entrevistas a personajes y datos de primera mano³⁷ frente a eventos coyunturales (desastres naturales, accidentes o eventos sociales imprevistos). Esta información se complementaba con la que obtenían los periodistas en sus respectivas fuentes de información en Secretarías de Estado, gobiernos estatales, municipales, organismos autónomos nacionales e internacionales, actores sociales y personajes políticos de primer orden, entre otros.

Esto definía un flujo de información que llegó a estandarizarse y a proporcionarle a los medios de información un espacio de confort, que se sostenía por sí mismo gracias al gran aparato administrativo y financiero que se construyó desde el Estado para su funcionamiento.³⁸ La agenda de trabajo se definía con cierta facilidad cada día, los temas eran establecidos con cierta transparencia y orden, de tal manera que un reportero cubría varias fuentes y siempre contaba con información adicional

³⁶ Estos temas vinculados al estudio y análisis de la actuación de los medios de comunicación en México son propios de las disciplinas relacionadas de la Comunicación. Para este Informe Académico de Actividades Profesionales, baste con mencionarlas por ahora, ya que más adelante recupero el tema.

³⁷ Durante muchos años en México existió un “monopolio de la información”, llamado así por la serie de controles establecidos a la prensa en la cadena de producción para diversos medios, como la importación, abasto y venta subsidiada del papel en rollo a medios impresos, la compra de tiempo aire a precios gobierno para medios electrónicos, subsidios a medios que le eran favorables al régimen, compra de espacios publicitarios en los portales digitales particulares de periodistas importantes para sustituir la vieja práctica del pago directo o en especie, entre otros.

³⁸ Julio Scherer García y Carlos Monsiváis, *Tiempo de saber: prensa y poder en México*.

que enriquecía la personalidad de cada medio. Raúl Trejo Delabre afirma en torno a esta idea:

La pluralidad de hoy [1998], en 1978 era apenas insinuación o promesa. La agresividad que ahora se advierte en las primeras planas, solía estar confinada a pocas y aisladas columnas. La dependencia política respecto del gobierno era casi generalizada y pocos actores en la sociedad civil se reconocían en las páginas de esa prensa.³⁹

Trejo Delabre nos remite a un momento histórico en el cual el Estado mexicano, a través de diversas instancias controlaba la información de la agenda pública emitida por los medios de comunicación, en detrimento de la sociedad civil. Así, los complicados laberintos que se construyeron en torno a la relación de la Prensa con el Estado son muchos y diversos, que abarcan a varias generaciones de periodistas y a los diferentes medios de comunicación existentes, periódicos como *La Jornada*, *Excélsior*, *El Universal*, radiodifusoras como Grupo Fórmula o Radio Centro y, por supuesto las televisoras como Televisa y TV Azteca, participaron en esta dinámica, entre otros.

Se destaca que, en gran parte del siglo XX, en México, el monopolio del papel y la publicidad gubernamental marcaron la relación institucional prensa/poder político. Igualmente se explican las fórmulas de poder que operaron y siguen teniendo cabida con el fin de desviar la labor del periodista: intimidaciones, falsas acusaciones, encarcelamientos injustos, remociones y hasta ejecuciones. [...] en México, no se puede afirmar que hay mayor seguridad para el quehacer periodístico a principios del siglo XXI que antes, derivado de un tránsito de régimen autoritario a uno democrático. Si la democracia es una condición necesaria para la libertad de expresión, no es un elemento suficiente para su cabal aplicación en el ámbito periodístico. También asevera que, en un entorno más democrático,

³⁹ Raúl Trejo Delabre, "Veinte años de prensa en México 1978 – 1998", p.1.

la relación entre actores políticos y medios de comunicación, es definida activamente por todos los componentes de dicha relación. Ya no hay una relación tan desigual como en los regímenes dictatorial o autoritario, en los cuales, un solo hombre o partido, marcaban la pauta.⁴⁰

Hay que mencionar que esta observación solo alcanzaba a ver un dramático proceso de violencia en torno a periodistas y medios de comunicación y su relación con el crimen organizado. A partir de 2009, cuando el Gobierno del presidente Calderón desató un enfrentamiento con el narcotráfico, el periodismo en México se transformó en una *actividad de alta peligrosidad* y el número de muertes de periodistas aumenta año con año desde esa fecha, en un proceso que pareciera irreversible.

Los medios impresos fueron -sin duda- el pilar de la información, de cómo se generaba la información y de cómo se transformaba en producto noticioso. A finales del siglo XX, proporcionaban buena parte de la materia prima informativa para programas de contenido noticioso y de opinión transmitidos por los medios electrónicos de comunicación (radio, televisión e internet). Este sistema de trabajo estaba íntimamente vinculado con el desarrollo de las tecnologías. Veamos brevemente su funcionamiento para comprender los saltos tecnológicos que se suscitan en un periodo histórico de tiempo relativamente breve.

b) Al establecerse un régimen con tintes democráticos, pero no del todo consolidado, la prensa escrita se convierte en un actor determinante para definir la relación con el poder político. Dicha relación se convierte en un asunto de ida y vuelta y no en uno vertical de arriba hacia abajo, como en el régimen del PRI hegemónico. El presidente ya no es el único que marca la pauta. Los impresos se convierten en actores activos con mayor peso en la escena política, económica y social. c) Los periódicos necesitan de

⁴⁰ Rocha Gutiérrez, Jorge Armando, *Prensa Mexicana y su Relación con el Poder Político en Tres Periodos Históricos: 1876-1910, 1934-2000 y 2000-2005. Un Análisis Comparativo*, p. 2.

estrategias de mercado enérgicas para subsistir, pero un sector ve como primordial seguir con las subvenciones de los gobiernos.⁴¹

En primer lugar, los medios impresos de circulación diaria (periódicos) forman los contenidos de sus páginas con la información obtenida por sus reporteros; esta información pasa por una mesa de redacción que envía las notas, artículos, reportajes, columnas, editoriales e inserciones, con el objeto de enviarse a las rotativas e imprimirse al despuntar el día siguiente.

Es decir, el periódico contiene la información de un día anterior. Esto no importó por muchos años, e inclusive los periódicos del día eran y son parte de la materia prima para producir los noticiarios y programas informativos matutinos y vespertinos transmitidos por radio y televisión, quienes toman la información impresa para desarrollar sus temas informativos y atender a sus audiencias de acuerdo con los horarios de interés que poseen y a sus políticas editoriales.

Por su parte, la radio adquiere mayor peso y participación en el mercado de la información valiéndose de su atributo más valioso: la inmediatez, por lo que desarrolla una estructura organizacional para llevar a cabo el trabajo propio de las áreas de noticias a través de un cuerpo organizado de reporteros y una mesa de redacción que organizan los temas, fuentes y productos informativos propios de la personalidad de cada emisora, que generan y transmiten la información noticiosa desde el lugar de los acontecimientos o con poco tiempo de dilación.

La televisión sigue este modelo de trabajo y, a su vez, se vale de su principal atributo: la cobertura y penetración, como señalé anteriormente, la televisión cubre el mayor número de audiencias por señal emitida, superando con ello la audiencia que alcanzan otros medios de comunicación. Atributo central que nos permite entender la sobrevivencia del medio ante el impulso de las redes sociales.

Sin embargo, este cómodo escenario cambia drásticamente en los primeros años del siglo XXI. La economía globalizada crea las condiciones para que el mundo de la información se considera ya una aldea global como la llamó McLuhan,⁴² y abre la puerta para el arribo de las nuevas tecnologías de la información, que no solo

⁴¹ *Idem.*, p. 50.

⁴² M. MacLuhan, y B.R. Powers, *Op Cit.*

tienen que ver con las mejores posibilidades de transmitir señales de mejor calidad, mayor potencia y cobertura geográfica, sino que lo más importante es el arribo del internet.⁴³

Los esquemas de trabajo para producir contenidos informativos en los medios de comunicación tradicionales (periódicos, revistas, radio y televisión) ahora se ven avasallados por nuevas formas de producir información y, sobre todo, nuevos hábitos en el consumo de la misma y nuevos problemas o implicaciones políticas que derivan del uso de la información.

Cabe aclarar que entendemos por Sociedad de la Información⁴⁴ aquello que nos remite a una sociedad interconectada por las innovaciones tecnológicas que permiten que la información fluya de manera instantánea desde y en cualquier parte del mundo. Las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) que facilitan la producción y distribución de la información, así como la conexión, son hoy las herramientas que evolucionan para crear nuevos ambientes de conocimiento e información.

Así, los medios de comunicación, en tanto productores de contenidos informativos y de opinión, se enfrentan, al igual que la sociedad, con información multinivel, inmediata y global. Es decir, la fuente de información tiene diversos niveles: la fuente primaria, fuentes secundarias que se componen de otros medios que replican la información y el nivel de la interpretación o, inclusive, manipulación de los medios hacia las audiencias que participan. Esto adquiere su fisonomía a través del surgimiento y consumo de medios que operan en lo que se denominaba redes sociales: Twitter, Facebook e Instagram, entre otros, así como por su creciente inserción en los hábitos de consumo de grandes audiencias a nivel mundial. Aunado a ello, lo que se conocía como la inmediatez de la radio fue suprimida por de mayor velocidad de las redes sociales y la penetración y cobertura de la televisión cada

⁴³ *Idem*. “Por ejemplo, la nueva corporación de telecomunicaciones multiportadora, dedicada sólo a mover todo tipo de información a la velocidad de la luz, generará de manera continua productos y servicios hechos a medida para consumidores individuales que señalaron sus preferencias con anterioridad a través de una base de datos continua. Los usuarios se convertirán en productores y consumidores en forma simultánea”. p 91.

⁴⁴ Rockcontent, *Sociedad de la Información*, s/n p.

día se desdibuja frente a la penetración de los medios ubicados en las redes sociales.

De esta forma, la sobreinformación encuentra su condición para anidar y transformar las formas de consumo de información en el mundo. Ahora es importante pensar e implantar modelos de conocimiento que permitan consumir la menor cantidad de información con la mayor utilidad, pues hoy, debido a la sobreinformación y a las redes sociales, no toda la información es útil, se requiere segmentar los temas y las fuentes, crear condiciones de accesibilidad y productos que sirvan a la producción de programas de contenido informativo y de opinión.

Tal como M. MacLuhan lo previó, los medios de comunicación se modernizarían a una velocidad vertiginosa y tratarían de dar respuesta a una sociedad que se transformaría aún más rápido.

3.3 Administración de la información.

Hemos descrito ampliamente hasta ahora la situación que genera el flujo disperso y creciente de información que se produce bajo el fenómeno de la sobreinformación en una organización cuya vocación contempla la producción de programas de televisión con contenido informativo, ya sea noticioso o de opinión.

Ahora bien, al interior de Televisión Azteca, y frente a los problemas planteados hasta ahora y la consecuente dispersión informativa, en la segunda mitad de la primera década de este siglo, detecté la necesidad de establecer un sistema que permitiera administrar mejor la entrada de información noticiosa y periodística a través de fuentes primarias y secundarias. Y, también aportar así en los procesos cotidianos para poder definir la rentabilidad de la información: qué información es de coyuntura y requiere atención inmediata y cuál es de prospectiva y demanda investigación y análisis.

Partimos entonces de un concepto organizacional que se desarrolla para administrar la gestión conocimiento en las organizaciones. En este caso: administración de la información.

Establecer que el propósito de la Gestión del Conocimiento es <<mejorar el funcionamiento organizacional (el Procesamiento Organizacional y sus

resultados), intensificando el Procesamiento del Conocimiento (la capacidad organizacional de aprender, resolver problemas, innovar y adaptarse)>>[sic].⁴⁵

Es importante destacar que en el caso que nos venimos planteando, identificamos *conocimiento con información*,⁴⁶ en tanto que esta es la materia prima de un proceso organizacional que hemos ya descrito como *producción de contenidos informativos*. En este sentido, la construcción del catálogo de temas que denominamos *Escenarios de Prospectiva Semanal* se enfrentó a un cuestionamiento general: ¿cómo se comparte la información en la organización?

Cuando la materia prima del trabajo cotidiano es la información, debemos distinguir inicialmente entre información de coyuntura o perocedera, e información de prospectiva, siempre bajo el umbral de información pública y publicada. En este sentido, el *ciclo de vida*⁴⁷ de la información es un factor variable y determinante, pero de gran utilidad para poder decantar la información y dar un primer paso en la construcción de un catálogo de temas, ya que la información de coyuntura dado su breve *ciclo de vida* solo es útil para generar contenidos informativos de tipo noticioso o que requiere de su emisión inmediata (tal es el caso de desastres naturales, emergencias, notas relevantes de la agenda política nacional e internacional del día, etc.).

⁴⁵ Ivett María Aportela Rodríguez, Gloria Ponjuán Dante, *La Segunda Generación de la Gestión del Conocimiento: un nuevo enfoque de la gestión del conocimiento*, p.20.

⁴⁶ *Idem.* p 22. “El conocimiento diverge de la información por la solidez contenida en sus meta-peticiones. [...] el conocimiento es un tipo de información que ha sobrevivido pruebas y evaluaciones, y que puede ser sostenida o expresada en formas mentales o lingüísticas”. Sin embargo, en nuestro caso tomamos de esta teoría la construcción metodológica y partimos de que la información, en tanto materia prima, es *conocimiento* en el proceso de trabajo que venimos describiendo.

En este sentido, es importante destacar lo que señala Giovanni Sartori: “Informar es proporcionar noticias, y esto incluye noticias sobre nociones. Se puede estar informado de acontecimientos, pero también del saber. Aun así, debemos puntualizar que *información no es conocimiento*, no es saber en el sentido heurístico del término. Por sí misma, la información no lleva a comprender las cosas: se puede estar informadísimo de muchas cuestiones, y a pesar de ello no comprenderlas”. p.79.

⁴⁷ Para Aportela Rodríguez el *ciclo de vida* es el primero de los nueve fundamentos del ciclo del conocimiento. *Idem.* p. 21

Cuando la información de coyuntura amplía su *ciclo de vida* y se vuelve un tema de la agenda política nacional e internacional, ya que su contenido impacta diversos escenarios a lo largo de un periodo determinado de tiempo, esta información es susceptible de ser administrada bajo consideraciones de prospectiva⁴⁸ (es el caso de tratados internacionales, procesos legislativos, programas de gobierno, etc.). Así, el *ciclo de vida* de la información determina un primer parámetro en el trabajo metodológico que busca administrar mejor el uso del conocimiento.

Por su parte, la Gestión del Conocimiento es una disciplina de la gestión que busca tener impacto en el Procesamiento del Conocimiento. Tiene como propósito incrementar la potencialidad de una organización para ejecutarlo y de esta forma, mejorar la calidad de sus conductas de Procesamiento Organizacional y su habilidad para adaptarse a su ambiente.⁴⁹

Es precisamente en la diferencia que existe en el Procesamiento de Conocimiento, en tanto información, que se definen los contenidos de los programas informativos y de opinión. Sin embargo, hay que precisar que ambos tipos de programas emplean en su construcción y de acuerdo con sus propios objetivos información de coyuntura y prospectiva si así lo requieren.

Ahora bien, en el flujo de información señalado anteriormente, identificamos este como suministro y contiene temas de coyuntura como de prospectiva. Pero considerémoslo ahora desde el punto de vista de la *demanda*.

La *dimensión de la información demandada* está directamente vinculada con el tipo de información que se requiere. Consideremos un primer nivel, cuando la producción de un contenido informativo demanda de sus fuentes cierta información, es decir, le pide a un reportero que genere la información o la toma de una fuente directa (boletín, comunicado, entrevista). El segundo nivel, lo podemos ubicar en el

⁴⁸ LIZA Institute, *Qué es la Prospectiva y el Análisis Prospectivo: cómo anticipar el futuro*. “la Prospectiva es una herramienta de observación del entorno a largo plazo que tiene como objetivo la identificación temprana de aquellos aspectos que pueden tener un gran impacto social, tecnológico y económico en el futuro ...” s/n p.

⁴⁹ I.M., Aportela Rodríguez. *Op. Cit.* p. 21.

rango de la información de prospectiva, en la cual se demanda ampliar la información, investigar y analizar para generar elementos para la producción de programas informativos.⁵⁰

De esta manera cuando nos propusimos administrar la información, en realidad desarrollamos una metodología para construir el catálogo de temas que denominamos *Escenarios de Prospectiva Semanal*, con los siguientes parámetros:

- Fuente informativa
 - Directa
 - Indirecta
- Ciclo de Vida
 - Coyuntura
 - Prospectiva
- Demanda
 - Noticiarios
 - Barra de Opinión

Generalmente los espacios informativos se clasifican por su duración y formato ya que existen programas muy breves con formato de flash informativo, cápsula, corte informativo, noticiario y programas de opinión. Estos formatos de programa se establecen por su duración en combinación con variables como número de presentadores que van desde una persona o más, dos comentaristas o mesas de opinión con dos o más participantes. En todos ellos se pueden insertar notas informativas, reportajes, entrevistas, crónicas o editoriales. Dado lo anterior, y con

⁵⁰ Hasta aquí hemos mostrado una definición esquematizada de las derivaciones que tiene el proceso de información hacia sus propios subproductos (noticias o programas de opinión) en la producción de contenidos informativos. Por supuesto, en la actividad cotidiana la información se mezcla de diversas formas, requiriendo de la experiencia de quienes hacen el tratamiento correspondiente para su decantación en información útil y la que no lo es. Veamos lo que señala Sartori al respecto: "Debemos también destacar que la importancia de las informaciones es variable. Numerosas informaciones son frívolas, sobre sucesos sin importancia o tienen un puro y simple valor espectacular. Lo que equivale a decir que están desprovistas de valor o relevancia <<significativa>>. Otras informaciones, por el contrario, son objetivamente importantes porque son las informaciones que constituirán una opinión pública sobre problemas públicos, sobre problemas de interés público. Y cuando hablo de subinformación o de desinformación me refiero a la información de <<relevancia pública>>". G. Sartori, *Op. Cit.*, p. 79-80.

base en la mezcla establecida de los elementos anteriores, cada programa de contenido informativo adquiere su propia personalidad, ritmo y contenido.

El catálogo tematizado *Escenario de Prospectiva Semanal*, es un documento que proporciona información estructurada [v. Lámina 2] para que a partir de ahí se tomen los temas y las fuentes para acceder a la información o proceder a su análisis y profundización. Documento que a la vez presenta subproductos que permiten consumir mejor la información contenida en él.

FIGURA 4

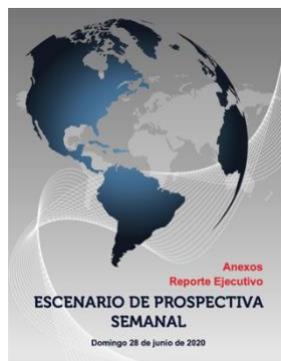


El **Calendario** traslada la información a un formato de almanaque o agenda semanal para su visualización y organización día a día.



Los **Anexos** contienen el seguimiento de información coyuntural de trascendencia, tales como:

- Elecciones en EUA.
- COVID19.
- Seguridad.
- Política económica.



El **Reporte Ejecutivo** se compone de una síntesis de los principales temas que se abordan en el documento eje.

3.4 Producción de programas con contenido informativo y de opinión.

Partiendo de un formato de programa definido, la producción de los contenidos audiovisuales inicia con la elaboración de un guion, en el cual se contempla cada una de las partes que darán fisionomía a la información empleada y determinarán las imágenes que ilustrarán los contenidos, ya sean producidas en el día, de stock, compradas a las agencias de noticias nacionales e internacionales, o generadas en el estudio a través de los presentadores.

La opción de acceder a información organizada (vía la administración de la información descrita anteriormente) es un requisito cada vez más importante. Sin embargo, no es hoy una regla de trabajo que se siga con el rigor que debería esperarse en una organización como Televisión Azteca. Los jefes de información de las áreas de Noticiarios de Televisión Azteca y de ADN40 construyen su programación semanal de trabajo empleando *Escenarios de Prospectiva Semanal*, las órdenes de trabajo elaboradas con base a la información de coyuntura y a temas de interés noticioso. Mientras que los programas de Opinión toman del Compendio de temas *Escenarios de Prospectiva Semanal*, la información que requieren investigar, analizar y desarrollar, más la información de coyuntura que les sea útil de acuerdo con el tema.

Sin embargo, actualmente, la mayor parte de los programas elaboran sus contenidos con cierta libertad editorial, lo que finalmente se traduce en una falta de homologación en el tratamiento de ciertos temas, repetición anárquica de imágenes y comentarios arbitrarios.⁵¹

Por supuesto que las imágenes dedicadas a la ilustración de los temas desarrollados en los contenidos deberán corresponder a estos. Por ello cuando se construye el diseño de los contenidos para cada programa a través de un guión, se define el contenido, en su caso la fuente y la ilustración correspondiente, y, por

⁵¹ Por ejemplo, el 18 de abril de 2020, el conductor del programa informativo Hechos de TV Azteca, en su edición nocturna, Javier Alatorre, hace un llamado al público para desconocer las instrucciones del Subsecretario de Salud, Hugo López Gatell. Aparentemente esta postura de Alatorre la realiza a modo personal, ya que los demás espacios informativos de la empresa siguen informando a la población sobre las acciones que deben seguir en la prevención de la pandemia del Covid19.

Y, mencionar que, la libertad editorial a la que hago mención se refiere al “estilo” personal del periodista o comentarista para abordar los temas.

supuesto, responde la edición a un tratamiento editorial que debe estar en el marco de los lineamientos editoriales ya mencionados.

Sin duda, la producción de programas de contenido informativo y de opinión continúa enfrentando el problema de la sobreinformación bajo el marco del flujo constante e indiscriminado de información. Adicionalmente, el problema de la falta de comunicación operativa y conceptual entre las áreas de Noticias y de Barra de Opinión crean condiciones singulares para abordar un programa que unifique criterios de producción de contenidos.

Escenarios de Prospectiva Semanal es un sistema de administración de información que de manera organizada presenta los principales temas de la agenda política nacional e internacional, con fuentes directas de primera mano y contenidos de fácil seguimiento y acceso. Pese a su volumen, es una herramienta que ofrece un sistema de acceso a la información que avanza en la dirección organizacional que sigue Grupo Salinas para modernizar los sistemas de producción de contenidos informativos y establecer criterios editoriales unificados y claros a través de los valores definidos en su *Agenda Liberal*, como veremos más adelante.

3.5 Cómo se elabora el Compendio de Temas.

Una vez que los temas son seleccionados por su importancia e impacto en la agenda política nacional e internacional, el sistema de seguimiento y decantación es acumulativo. Es decir, día a día, semana a semana, se revisan fuentes de información indirectas (periódicos, monitoreo) que nos llevan a fuentes directas (boletines, entrevistas, etc.) lo cual permite incorporar un tema, ampliar o modificar los existentes, y determinar cuál saldrá del catálogo, una vez que se agote por su baja incidencia informativa y pase a ser solo un referente en el análisis periodístico. El índice activo⁵² que sirve como guía para la estructuración y uso del documento, se diseñó para contar con un primer criterio de organización tematizada de la información. Si bien los criterios de organización parecen arbitrarios, estos responden a la demanda de temas solicitadas al área que elabora el documento y

⁵² Entendemos por *Índice Activo* aquella lista de temas introductorios que permite en su formato digital, acceder a la página buscada con solo oprimir el cursor en ella.

a la experiencia de quienes lo hacemos, así como a un orden lógico de los criterios de organización de toda mesa de redacción.

Este índice activo cuenta con la característica de hipervinculación con la paginación correspondiente a cada tema. Es decir, al colocar el curso en cada uno de los temas, podemos acceder a los contenidos directos con solo oprimir el botón correspondiente en el ordenador o en el ratón.

Así, el índice activo muestra los siguientes temas:

Política:

- Poder Ejecutivo.
- Poder Judicial.
- Poder Legislativo.
- Estado de Derecho, Seguridad Pública y Derechos Humanos.
- Partidos.
- Entidades.

Economía:

- Grupo Salinas.
- Eventos económicos.
- Sindicatos y organizaciones campesinas, indígenas y sociales.
- Cifras económicas.

Social:

- Educación.
- Cultura.
- Salud.
- Medio Ambiente.

Internacional:

- Estados Unidos.
- Relaciones bilaterales y acuerdos.
- América.⁵³
- Europa y Oriente.

⁵³ No existe en las áreas de noticias de Televisión Azteca una agenda de seguimiento de temas de América Latina. La información que tienen con antelación proviene de Escenarios de Prospectiva Semanal / Agenda de Prospectiva, de otra manera solo tienen espacio las notas sobre acontecimientos de alto impacto como desastres naturales, políticos o sociales.

- África y Medio Oriente.
- Organismos internacionales.

Y, efemérides.

En un archivo adjunto se presentan los anexos

- Encuestas.
- Indicadores económicos.
- Indicadores de Seguridad Pública.

Y, para facilitar el consumo y visualización de la información *Escenarios de Prospectiva Semanal*⁵⁴ se presenta en formato de calendario:

⁵⁴ Televisión Azteca, Vicepresidencia de Relaciones Institucionales, *Escenarios de Prospectiva Semanal*.

FIGURA 5.55

AGENDA	Marzo / Lunes 2	Martes 3	Miércoles 4	Jueves 5	Viernes 6	Sábado 7	Domingo 8
POLÍTICA			SEGURIDAD 4 meses emboscada a integrantes de la familia LeBarón PRI Aniversario del PRI	EJECUTIVO Reunión con los familiares de los normalistas desaparecidos de Ayotzinapa		SEGURIDAD 1 año desaparición en Tamaulipas de por lo menos 19 personas a bordo de un autobús comercial	MUJERES Día Internacional de la Mujer INDEP 8ª Subasta del Instituto para Devolverle al Pueblo lo Robado, en Los Pinos
CONGRESO	OUTSOURCING Mesas de Trabajo en materia Subcontratación, en el Senado (2 y 4 de marzo) BIBLIOTECAS Conversatorio <i>Bibliotecas y objetivos de desarrollo sostenible</i> , en la Cámara de Diputados	BIENESTAR Parlamento abierto en materia de bienestar, Cámara de Diputados (3 y 4 de marzo) CONGRESO Sesiones ordinarias	MUJERES Presentación del documental <i>Nosotras y Beijing</i> , en Xicotencatl Foro Claves Feministas Para Combatir las Desigualdades , en la Cámara de Diputados PENSIONES Coloquio <i>Hacia una reforma del sistema de pensiones</i> , en la Cámara de Diputados	CONGRESO Congreso <i>Patriarcado prostitución y violencia contra las mujeres</i> , en Cámara de Diputados (5 y 6 de marzo) CONGRESO Sesiones ordinarias NACIONALIDAD Foro para el acceso a la identidad y nacionalidad mexicana, en el Senado			
SOCIAL	UAM Primer proceso 2020 de selección Universidad Autónoma Metropolitana registro de solicitudes (2 a 17 de marzo) LIBROS Termina Feria Internacional del Libro del Palacio de Minería	EDUCACIÓN Registro de aspirantes para educación media superior en ZMCM (3 a 17 de marzo) SIACOP Emplazamiento a huelga Sindicatos Colegio Postgraduados MEDIO SALUD Día Mundial de la Audición	CINE Coloquio <i>La Nueva Escuela Mexicana y la Filosofía para Niños</i> , en la Cámara de Diputados UAN 2 meses reforma a la Ley Orgánica de la Universidad Autónoma de Nayarit por el Congreso del estado de Nayarit	CINE Festival Internacional de Cine UNAM 2020 (5 a 15 de marzo) DEPORTE Entrega Medalla de Reconocimiento al Mérito Deportivo, Cámara de Diputados			UNAM Termina aplicación de examen para Convocatoria Febrero 2020 Nivel Licenciatura
ECONOMÍA	INEGI – CENSO 2020 Censo de Población y Vivienda 2020 Levantamiento de datos (2 al 27 de marzo) CANACINTRA Asamblea General, en la Ciudad de México PEMEX 9 meses inicio trabajos para la construcción de Dos Bocas REMESAS Remesas familiares (Banxico)	MEDIO AMBIENTE Día Mundial de la Vida Silvestre Sistema de Indicadores Cíclicos (INEGI) Expectativas y confianza Empresariales (INEGI) Expectativas del sector privado (Banxico) Pedidos Manufactureros (INEGI)	ENERGÍA Mexico WindPower Ciudad de México (4 y 5 de marzo) TRANSPORTE Mesa de Diálogo Doble Remolque, en el Senado	ENERGÍA Día Mundial de la Eficiencia Energética Confianza del Consumidor (INEGI)	IFT Termina registro de aspirantes a comisionado del IFT TREN MAYA Audiencia incidental del amparo solicitado contra el Tren Maya Licitación para un tramo Tren Maya Inversión Fija Bruta (INEGI) Consumo Privado en el Mercado Interior (INEGI)		EUA 2 años de la firma de los decretos para imponer aranceles a las importaciones de acero y aluminio

Esta visualización en forma de cuadro temático, permite acceder con mayor facilidad al tema buscado y conocer el espacio de tiempo en que se encuentra, así como su ubicación temática. Destaca también, como se puede observar en la Lámina 1 de este Apartado y en la Lámina 2, el uso de barras al final de un tema, estas indican el número de ligas que cada tema tiene hacia documentos fuente o documentos directos.

55 *Ídem*, “Calendario”, p. 2.

FIGURA 6.⁵⁶**Gobierno Federal.**

- 8ª Subasta del Instituto para Devolverle al Pueblo lo Robado, en Los Pinos. (8 de marzo) ■■
- El gobierno federal presenta a la Cámara Nacional de la Industria de la Radio y la Televisión (CIRT) una propuesta para reducir los tiempos oficiales. (fecha por definir) ■■
- El TEPJF determinó que 36 servidores públicos (en delegaciones, subdelegaciones regionales y “servidores de la Nación”) realizaron actos de propaganda gubernamental y uso indebido de recursos públicos con la entrega de programas sociales. La resolución no atribuye ninguna responsabilidad al presidente López Obrador, a la secretaria de Bienestar, el coordinador de Programas para el Desarrollo y a Morena. ■
- La aeronave oficial del Presidente de la República, el Boeing 787-8 José Ma. Morelos y Pavón (TP-01), regresará de Estados Unidos a territorio mexicano para su venta o renta. ■
 - Inicia venta de boletos del Sorteo Especial. (fecha por definir)
 - Sorteo de la Lotería Nacional de 100 premios de 20 millones de pesos cada uno, equivalente al valor del avión presidencial. (15 de septiembre)

De esta manera, el usuario regular encuentra el tema, la fuente directa y el seguimiento contextualizado de la información que busca. Sin embargo, el usuario no frecuente se enfrenta con el problema del volumen de información y una “esquemmatización” obsoleta de la información, ya que el documento se envía por correo electrónico en formato PDF interactivo, que permite ciertos accesos directos, pero no tiene una visualización moderna y compatible con los nuevos estándares de presentación de información.

Por ello el siguiente paso es acceder a las plataformas de modernización digital en donde el compendio de temas se denominará *Agenda de Prospectiva* y deberá convivir con diversas agendas de trabajo de Grupo Salinas en general y de Televisión Azteca en particular como veremos en el siguiente apartado.

⁵⁶ *Ídem*. “Prospectiva”, p. 5

4. Modernización y transición a la plataforma digital.

Los procesos de modernización administrativa en las organizaciones se generan en los más diversos escenarios y contextos, tal es el caso de lo que sucede con la información contenida en el catálogo de temas de la agenda pública nacional e internacional que denominamos *Escenarios de Prospectiva Semanal* que se emplea en Televisión Azteca para la elaboración y producción de contenidos de carácter informativo, documento que representa un avance en materia de administración de la información (selección, clasificación, uso y evaluación), pero que requiere acceder a los entornos digitales y responder a los nuevos hábitos de consumo de la información.

Actualmente la tendencia de modernización se inscribe en el ámbito de la creación y empleo de los ambientes digitales, que tienen por objeto el crear mejores condiciones de trabajo y de menor costo, ya que los entornos digitales permiten el intercambio de información de manera más eficaz y rápida, así como el lograr consensos respecto a la aplicación de la propia información en menor tiempo, llevando a cabo así un proceso de homologación de uso y aplicación de la información con base en los criterios contenidos en los *Valores Liberales* de la organización. Ello se traduce en menores costos de materiales (no se imprime en papel la información) y de recursos humanos (los *sites* digitales tienen la capacidad de operar como salas de juntas virtuales).

Adicionalmente, los ambientes digitales permiten eliminar la sobreinformación que se genera en torno a los temas de la agenda política nacional e internacional, a través de los medios de comunicación tradicionales, crean las condiciones también para la acumulación y administración de la información que se da a través de una biblioteca virtual que se organiza por medio de temas (entradas) genéricos y, así mismo, el flujo de trabajo se administra mejor a través de la ordenes de trabajo que emanan del propio sitio de la *Agenda de Prospectiva* cuando este se enlaza con el administrador digital del área de noticias, lo que representa también un avance en la alternativa a los problemas que se presentan por el uso y abuso de la *posverdad* y las *fake news* que se ha instalado en México (al igual que en otros países como los Estados Unidos, Brasil o Venezuela) en años recientes.

4.1 Entorno e inicio de la transición digital.

El exceso de información y la ausencia de un rigor o disciplina editorial derivaron con el tiempo en el fortalecimiento de la consulta del PDF de *Escenarios de Prospectiva Semanal*. Sin embargo, las nuevas condiciones en el consumo de información y los avances tecnológicos al interior de TV Azteca han sido parte importante en la construcción de las condiciones de modernización del proceso de consumo de información para la producción de programas de contenido informativo y de opinión.

Por otra parte, el desarrollo en el consumo de información de carácter noticioso devino en la mejora de los entornos digitales y el constante mejoramiento de filtros para su decantación hacia información de mayor valía en la construcción de contenidos informativos para la televisión.

Mientras tanto, el avance en las TIC en los últimos años ha generado las condiciones para que cohabiten un mayor número de usuarios con la mayor cantidad de información útil.

Estos factores, detonaron en Televisión Azteca las preguntas importantes en 2019, acerca del proceso de consumo y empleo de la información, así como el valor de las políticas editoriales. Las cuestiones fueron planteadas en el área dedicada al desarrollo y fomento de inteligencia de negocios y fomento educativo,⁵⁷ estructurada como una unidad de trabajo independiente de Televisión Azteca, pero perteneciente al Grupo Salinas.

Una de las metas importantes en la construcción de soluciones a los problemas de información de Televisión Azteca, se encuentra en el desarrollo de capacidades

⁵⁷ La organización de Grupo Salinas encargada de estos temas se denomina Kybernus, que se autodefine como “una organización apartidista, laica y no lucrativa que forma parte de los programas de valor social de Grupo Salinas. Se articula como una red nacional de liderazgos juveniles plural e incluyente, conformada por jóvenes provenientes de diversos sectores sociales y áreas de interés”. (Kybernus, *liderazgo con valores y compromisos*). Kybernus opera el Programa de Agendas Locales, que tiene por objeto el generar espacios para promover el “liderazgo y la participación de la comunidad” a través de 35 colectivos en las 32 entidades de país y por medio de los ejes temáticos de: participación ciudadana y cultura cívica, medio ambiente, liderazgo, género, emprendimiento, desarrollo empresarial, derechos humanos, educación, innovación tecnológica, juventud, salud, Estado de derecho y cultura de legalidad. www.kybernus.org

virtuales de interacción y movilidad sin prescindir de las herramientas básicas para las decisiones. Esto quiere decir que los problemas de flujo de información no son exclusivos de las áreas de producción de programas con contenido informativo y de opinión, sino que lo enfrentan diversas unidades de negocio, que, básicamente, sostienen dificultades para convivir o intercambiar información entre ellas y entre sus propios directivos.

Sin duda, como señalamos anteriormente, el problema de los flujos de información está vinculado al tamaño de la organización. Los tiempos y costos que se generan en cada área para reunir a funcionarios y operadores de la información, representa un severo obstáculo en la operación cotidiana. Por ello, se dieron a la tarea de diseñar los ambientes digitales necesarios para el intercambio de información y convivencia de las unidades de negocio sin necesidad de generar traslados o tiempos extraordinarios en el capital humano.

FIGURA 7⁵⁸



La estandarización del flujo de información para programas de contenido informativo y de opinión, ya sea en noticiario o en barra de opinión se dio en dos ejes fundamentales:

- Los criterios editoriales de la Agenda Liberal de Grupo Salinas.
- Escenario de Prospectiva Semanal.

⁵⁸ Grupo Salinas. *Agenda Liberal: Resultados y avances 2019*, Lámina 3.

Los criterios editoriales han quedado expuestos en la Tabla 1⁵⁹ del primer apartado de este trabajo.

Mientras que el documento *Escenarios de Prospectiva Semanal* se transformó en el portal de *Agenda de Prospectiva*, en donde se publican los eventos vinculados a los criterios señalados en la Tabla 1.

Como podemos observar en el cuadro anterior los criterios de la Agenda Liberal van más allá de las políticas editoriales, y pretenden ordenar diversas líneas de operación en las unidades de negocio de Grupo Salinas. Sin embargo, en materia editorial, define muy bien el entorno ideológico de la operación:

- a) Por qué se hace: es un criterio que establece los alcances y límites intrínsecos de los contenidos vertidos en un programa de carácter informativo (entre otras cosas).
- b) Qué se hace: define un criterio que estimula la creación y producción de contenidos en el marco de los objetivos de la *Agenda Liberal*.
- c) Cómo se hace: es el criterio operativo fundamental para generar las agendas o plataformas digitales necesarias para la producción de contenidos informativos en los diferentes medios de comunicación y con base en las diversas narrativas que se generan con los criterios anteriores.

Ahora bien, el documento de aproximadamente 144 páginas, 4 anexos, que se envía a través de correo electrónico interno en PDF y lo conocemos como *Escenarios de Prospectiva Semanal*, debía responder a estos criterios y modernizarse a través de una plataforma digital denominada *Agenda de Prospectiva*.

El proyecto que diseñamos para llevar a cabo esta transformación tiene dos etapas. La primera de ellas corresponde a la construcción y alimentación de contenidos para el sitio denominado *Agenda de Prospectiva*, que solo incluye a los temas que se alinean con los parámetros específicos de la agenda liberal mencionados en la Tabla 1. En una segunda etapa, el conjunto de entradas contenidas en el documento

⁵⁹ v. p. 19 del presente trabajo.

en PDF deberá ser cargado en la plataforma digital y deberá vincularse a la biblioteca de temas que tendrá que ir formándose día a día.

En la primera etapa contamos con el apoyo de las áreas específicas de sistemas que desarrollaron los campos de captura que debían darle fisonomía al portal, llevando al ambiente digital los eventos que nos interesaba destacar en el formato de calendarios (que ya usábamos en el documento en PDF).

Es importante señalar, que el proceso de digitalización nos obligó a ser más rigurosos en el proceso de selección de los temas que cargamos al sistema, pues estos deben corresponder a los valores liberales, mientras que en el documento en PDF permanece un criterio de inclusión más amplio.

De esta manera, en mi función de Administrador General de la *Agenda Liberal*, me corresponde la supervisión y evaluación de los contenidos, así como la publicación de los mismos en el sitio digital.

Por otra parte, cabe señalar que, la segunda etapa se iniciará una vez publicado el sitio de *Agenda Liberal* y liberadas las claves para los usuarios finales. Iniciando con la digitalización de los archivos históricos y con la clasificación adecuada de los archivos de nueva creación.

4.2 Las Agendas digitales.

Al igual que en los sistemas tradicionales de trabajo en la producción de programas de contenido informativo, en sus vertientes como programas noticiosos o programas de opinión, las órdenes de trabajo se siguen generando. Solo que ahora, se espera que este instrumento comience a crearse a partir de la cobertura y análisis de la información que pueda enmarcarse en los valores liberales de Grupo Salinas, es decir en los criterios del apartado b) señalado anteriormente.

Las Órdenes de Trabajo son un instrumento de administración del trabajo, a través del cual se le asigna una fuente o tema a un reportero, analista o equipo de producción (productor, camarógrafo y asistente) con el objeto de que se elabore una nota informativa o de análisis respecto del tema asignado. Esta orden de trabajo se genera de manera digital y se asigna a través de un sitio creado para ello en el área de Noticias y Barra de Opinión. Una vez realizado el servicio la nota informativa o

de análisis se integra a un programa y se transmite, al tiempo que la orden se descarga del sitio.

Los temas informativos que son útiles para la producción de programas informativos y de análisis se clasifican desde 2019, por su correspondencia con alguno de los valores liberales que se implantan día a día como criterios editoriales en todas las ventanas informativas.⁶⁰

Veamos cómo se aplicó esto en 2019:

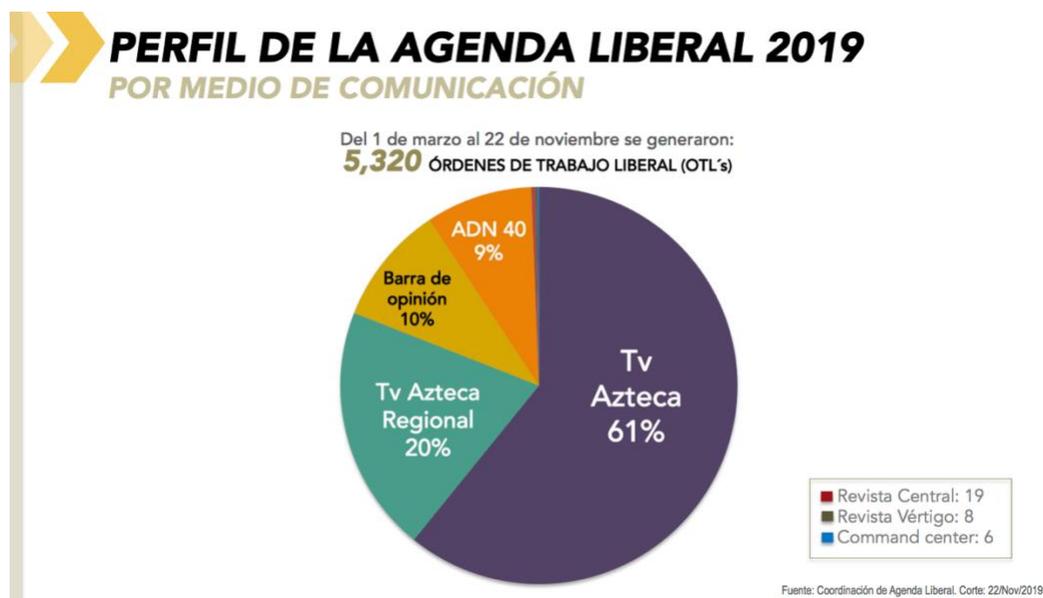
FIGURA 8⁶¹



Podemos observar cómo se contabilizó el incipiente programa de órdenes de trabajo provenientes de las agendas digitales derivadas de los lineamientos que la definen. Y es un proceso todavía incipiente debido a que la *Agenda de Prospectiva* aún se mantiene en su primera etapa, construyéndose a través de temas de la agenda política nacional e internacional que se vinculan a los criterios de la *Agenda Liberal*. Veamos ahora el comportamiento por medio de comunicación de GS:

⁶⁰ Por supuesto, existen muchos temas de agenda de coyuntura, de notas informativas del día a día que no se consideran en la clasificación, pues son solo notas que no corresponden a la planeación editorial que vengo describiendo.

⁶¹ Grupo Salinas. *Agenda Liberal: Resultados y avances 2019*, Lámina 5.

FIGURA 9⁶²

La implementación y uso de las plataformas o agendas digitales deberá mostrar más adelante un mejor equilibrio en la aplicación de órdenes de trabajo derivadas de las entradas que se cargan al sitio de *Agenda de Prospectiva* y que provienen del documento *Escenarios de Prospectiva Semanal*. Es decir, que los grandes temas de la agenda pública deberán ser asignados para su cobertura con base en uno de los ejes temáticos de la Agenda Liberal. Al final, la evaluación de las notas transmitidas y su impacto en las audiencias, mostrará el avance alcanzado por la implantación de la información digitalizada.

Ahora bien, ¿En qué consisten las *Agendas* dentro de la producción de contenidos informativos y de opinión en Televisión Azteca? Las *Agendas* son ahora parte del sistema de creación de contenidos informativos y de opinión, y consisten en integrar un sistema ordenado de cargas de trabajo e información que administre los contenidos y los productos informativos para diversas áreas de trabajo de Grupo Salinas. Existen Agendas digitales para los siguientes rubros:

⁶² *Idem*. Lámina 6.

- Agenda de Prospectiva.
- Agenda de Coyuntura (día a día) y,
- Agenda Pública.

En primer lugar, lo que venimos nombrando como *Agenda Liberal* es el conjunto de valores y criterios ideológicos que determinan las políticas editoriales de los medios de comunicación pertenecientes a Grupo Salinas y que ya señalamos en el primer Apartado de este trabajo. Esta *Agenda* se fusiona con *Escenarios de Prospectiva Semanal* y dan lugar a la *Agenda Prospectiva* que contiene los insumos propios de la prospectiva.

Así, a manera de definición, debemos anotar que la *Agenda de Prospectiva* tiene por objeto el definir los eventos relevantes de la agenda política nacional e internacional, con base en los criterios editoriales de la *Agenda Liberal* y de acuerdo con el ritmo de los acontecimientos de interés público.

La *Agenda de Coyuntura* o del día a día contiene y ordena los temas y eventos cotidianos que se presentan en la agenda política nacional e internacional, contemplando conferencias de prensa, boletines, giras de trabajo, actos de gobierno, etc., etc.

Por último, la *Agenda Pública* muestra los eventos públicos de las empresas de Grupo Salinas y de sus principales funcionarios.

Como podemos observar, la Agenda de Coyuntura es una herramienta de trabajo para la producción de programas de contenido noticioso, mientras que la Agenda de Prospectiva es una herramienta para el análisis de la agenda política nacional e internacional y planeación de la cobertura temática, así como su eventual empleo en la construcción y producción de programas de contenido noticioso, informativo y de opinión, como apuntamos en el segundo Apartado de este trabajo.

Ahora bien, en una primera etapa⁶³ no se había contemplado la inclusión de la *Agenda de Prospectiva* en la producción de los contenidos informativos, ya que se consideraba que los temas de la agenda política nacional e internacional se podían clasificar con base en los lineamientos de los valores liberales y a partir de ello mejorar la calidad de los contenidos y su administración.

⁶³ v. Figura 3, p. 25 presente trabajo.

La *Agenda de Prospectiva* se insertaba en una segunda etapa de la digitalización y modernización que se está llevando a cabo en todas las empresas de Grupo Salinas. Sin embargo, la propia evolución de los procesos de modernización y el avance en los hábitos de consumo de la información por parte de los empleados y funcionarios de la organización, modificaron los tiempos. Por ello, uno de los primeros pasos en la creación de las agendas digitales fue la construcción de la *Agenda de Prospectiva* y su entorno digital.

FIGURA 10⁶⁴



4.3 Cómo se hace la Agenda de Prospectiva.

La elaboración de la *Agenda de Prospectiva* es, en estricto sentido, la digitalización progresiva de *Escenarios de Prospectiva Semanal*. Por ello, se estableció un pequeño programa de avance que consta de tres partes:

- Digitalización del calendario.
- Digitalización y clasificación del conjunto de temas o entradas contenidas en el documento Escenarios de Prospectiva Semanal.

⁶⁴ Grupo Salinas. *Agenda Liberal: Resultados y avances 2019*, Lámina 8.

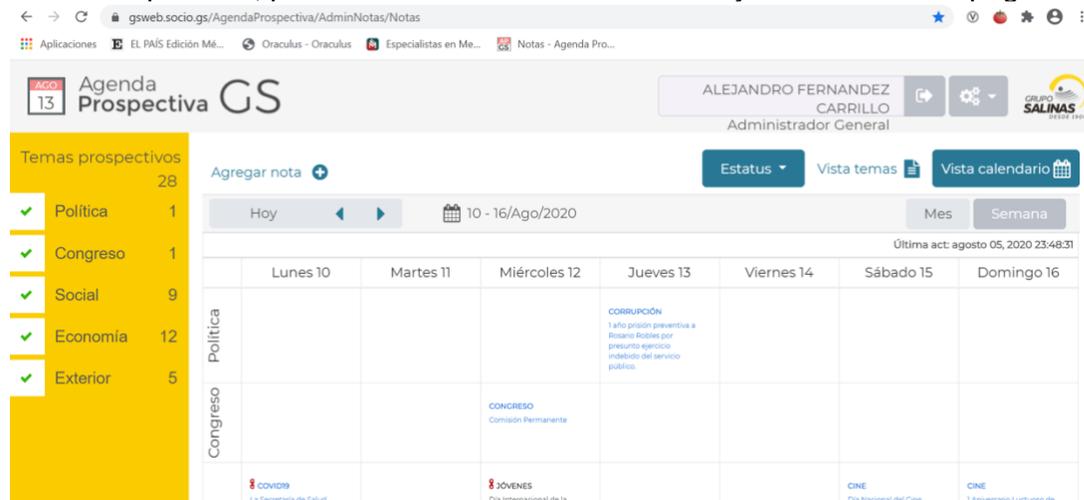
- Creación de la biblioteca digital con la Digitalización de los acervos secuenciales existentes (10 años) así como los documentos complementarios o colaterales en sus versiones originales.

El primer paso de la digitalización del calendario, se está llevando a cabo durante 2020, y hasta el primer trimestre del siguiente año. Paulatinamente se digitalizarán las entradas del documento, *Escenarios de Prospectiva Semanal*, a partir del criterio de clasificación establecido en los lineamientos de los valores liberales del Grupo. Finalmente, en 2022, se digitalizará el acervo histórico.

Actualmente, se encuentra ya en proceso de publicación (acceso a público interno) la primera etapa de la *Agenda de Prospectiva*. Los usuarios ya podrán encontrar los principales eventos programas en la agenda política nacional e internacional y sus *links* al documento original, más no así los contenidos explícitos. Siendo por el momento una agenda orientadora, pues los eventos que se encuentran en ella están clasificados de acuerdo con los valores liberales de Grupo Salinas, como puede observarse en la siguiente imagen.

FIGURA 11⁶⁵

Esto es importante, podrías mencionarlo antes también y no sólo hasta la página 52



Cabe reiterar que la asignación del valor liberal es completamente subjetiva y se da en dos procesos: en primer lugar, el capturista asigna un valor de acuerdo con su

⁶⁵ Grupo Salinas. *Agenda de Prospectiva*.

experiencia en la selección de temas y a una primera autorización por parte del Editor. Posteriormente, en mi función de Administrador General de la Agenda de Prospectiva, acepto o no la clasificación y en su caso modifico o permito la publicación.

La capacitación de los capturistas y los criterios que compartimos el Administrador General y el Editor, corresponden a acuerdos de clasificación que se determinan con base en la experiencia y el uso que se espera de la información clasificada.

TABLA 2⁶⁶

Valor Liberal	Definición
LIBERTAD INDIVIDUAL	<p>La libertad consiste en hacer lo que nos plazca, siempre que no dañemos a los demás ni impidamos su libertad.</p> <p>La libertad ha demostrado ser esencial para la convivencia pacífica, la prosperidad económica, los descubrimientos científicos y la innovación tecnológica.</p> <p>Se vive en libertad cuando todos los ciudadanos son individuos autónomos, con derechos, obligaciones y responsabilidades.</p>
ESTADO FUERTE	<p>Un Estado fuerte protege eficazmente la vida, la seguridad, la propiedad y los derechos básicos de las personas.</p> <p>No es un Estado omnipresente, que rijan todas las actividades ciudadanas con leyes, reglamentos, vigilancia y burocracia.</p> <p>No limita las libertades, sino al contrario, las garantiza.</p>
ESTADO EFICIENTE	<p>Un Estado delgado es más eficiente y más ágil que uno obeso.</p>

⁶⁶ Grupo Salinas, *Valores Liberales*.

	<p>Obstaculiza menos las actividades de las personas y las empresas, lo que permite un mayor desarrollo personal y una mayor generación de riqueza.</p> <p>Es una carga fiscal menor para toda la sociedad y disminuye las posibilidades de los políticos para corromperse.</p>
PODER DISEMINADO	<p>Cuando el poder se concentra en pocas manos es mucho más peligroso que cuando se reparte entre muchas y se contrarresta por otros poderes.</p> <p>Quienes han abusado del poder no comparten una misma ideología sino las circunstancias en las que pudieron abusar de su poder.</p> <p>La mejor manera que se ha encontrado de prevenir y limitar los abusos del poder ha sido la división de poderes y su diseminación entre muchos actores sociales.</p>
PARTICIPACIÓN CIUDADANA	<p>Participar es una decisión personal y un acto colectivo.</p> <p>Participar significa “tomar parte en algo”, “recibir una parte de algo”, “compartir”, “ser socio”. Intervenir en un grupo.</p> <p>Todos participamos social y políticamente.</p>
ECONOMÍA DE MERCADO	<p>Es la única que produce prosperidad incluyente y sostenible a largo plazo.</p> <p>Puede hacerlo porque:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) aprovecha los conocimientos, las energías y la creatividad de muchísimas personas, 2) usa con mayor eficiencia los recursos, 3) distribuye el poder y las riquezas, entre un mayor número de personas, y

	4) la competencia es el remedio contra la incompetencia.
IGUALDAD DE OPORTUNIDADES Y SISTEMAS DE APOYO SOCIAL	<p>El crecimiento económico nunca se presenta de manera uniforme.</p> <p>A algunos les va muy bien, a otros regular y a otros mal.</p> <p>Aquellos a los que les va bien tienen una obligación moral con los demás, y en especial con los más débiles: niños, ancianos, enfermos, discapacitados, menesterosos.</p> <p>Una parte de los impuestos se usa para ayudar a los más débiles.</p> <p>Pero se gasta mal y no es suficiente.</p>
RACIONALIDAD	<p>La racionalidad es el ejercicio de la razón.</p> <p>Nos permite perfeccionar nuestra idea del mundo y tomar buenas decisiones, que mejoren nuestra vida y la de los demás.</p> <p>En el ámbito de las discusiones públicas, es fundamental para evitar los errores que los líderes podrían cometer.</p> <p>Una cosa es tener el poder y otra tener la razón.</p>

Las definiciones de cada uno de estos valores, ayuda a contener las interpretaciones y fija los límites de estas. Tienen como base la visión empresarial del Grupo Salinas, y, aun así, resultan demasiado amplias y son presa fácil de la subjetividad, por ello se requiere un doble control de las clasificaciones.

En la segunda etapa los valores liberales, aplicados como criterios editoriales de lo que se publica en el portal de *Agenda de Prospectiva*, permitirán avanzar en la catalogación de entradas y en la posterior adición a la biblioteca digital. Por lo tanto, es un proceso en vías de mejora y de una constante revisión para su actualización.

Recordemos que la verdadera carga de trabajo está en la elaboración del documento *Escenarios de Prospectiva Semanal*. Por ello, en esta primera etapa de la *Agenda de Prospectiva*, el trabajo tiene una menor carga de tiempo. Aunado a que el proceso de captura se ha simplificado:

FIGURA 12⁶⁷

The image shows a screenshot of a web application interface for 'Agenda Prospectiva'. A modal window titled 'Registrar Nota' is open, allowing users to enter details for a new note. The form includes several fields: 'Fecha' (Date) set to 08-05-2020, 'Tema prospectivo' (Prospective topic) set to Economía, 'Titular' (Title) set to INEGI CENSO 2020, and 'Síntesis' (Synopsis) containing 'Censo Población y Vivienda 2020' and 'Termina encuesta posconsumación'. There is a 'Valor liberal' (Liberal value) dropdown menu currently set to 'Seleccione'. The 'Links' section contains a URL: 'https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5575268&fech...'. The 'Etiquetas' (Tags) section is empty, and the 'Documentos' (Documents) section is also empty. At the bottom of the form is a rich text editor with a toolbar and the text 'Capture aquí el contenido'. The background shows the main application interface with a sidebar menu listing 'Temas prospectivos' (Prospective topics) such as Política, Congreso, Social, Economía, and Exterior, and a calendar view on the right.

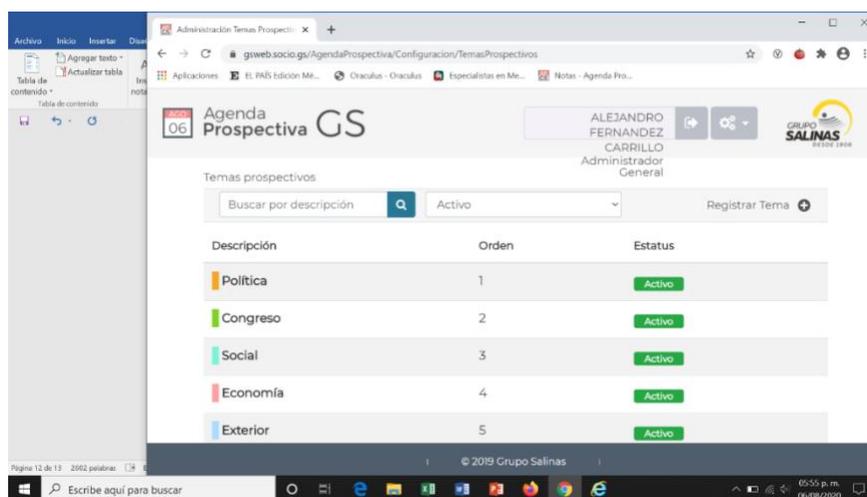
Observamos que la captura de información se hace bajo una pantalla didáctica y amigable que permite colocar la información que se requiere en esta primera parte del proyecto de digitalización. Primero, destaca la clasificación temática general bajo alguno de los siguientes rubros: Política, Congreso, Social, Economía, Exterior. Posteriormente, se inserta el título deseado y en la siguiente entrada la síntesis de la nota que se va a subir. A continuación, se le asigna el valor liberal (que ya hemos señalado anteriormente). Finalmente, la pantalla de captura permite adicionar links

⁶⁷ Grupo Salinas. *Agenda de Prospectiva*.

a URL directas, anexar documentos en PDF, generar hipervínculos a fuentes originales y redactar contenidos específicos.

Es conveniente mencionar que los apartados para “Etiquetas” y “Contenidos”, corresponden a una siguiente etapa en la composición del sitio. El apartado “Etiquetas” se refiere a la vinculación que la nota tenga con diversos temas de la agenda política nacional e internacional. Por ejemplo, una misma nota puede tener diversas etiquetas, para que el buscador localice la nota bajo diversos criterios como México, Banco de México, Política Económica, SHCP, Inflación, Mercado interno, etc., al referirse a una nota de contenido de temas de economía nacional. Mientras que el apartado de “Contenidos” solo se remite a la captura de información redactada o copiada.

FIGURA 13⁶⁸



4.4 Consumo interno de la información.

La digitalización de la información y modernización de la accesibilidad al consumo interno de la misma, son una respuesta a las nuevas condiciones de hábitos de consumo, en donde los dispositivos móviles como celulares, tabletas y laptops establecen las condiciones de conexión y acceso a la información. Es decir, los

⁶⁸ *Idem.*

usuarios de información de Televisión Azteca y otras unidades de negocio de Grupo Salinas requieren de información accesible, a través de sus dispositivos móviles o fijos, que sea sintética, oportuna y de calidad (evitar repeticiones y notas mal elaboradas de origen); adicionalmente se busca darle sentido de oportunidad a la información y facilitar a los tomadores de decisiones el acceso a la misma y reducir los tiempos de reuniones de ejecutivos para temas de información y contenidos.⁶⁹ Por otra parte, el sistema de distribución del documento *Escenarios de Prospectiva Semanal*, resulta ya obsoleto, pues no permite la medición y evaluación del consumo y distribución, ya que se hace a correos electrónicos de funcionarios que a la vez lo replican entre sus subordinados. Ahora, se asignará un usuario y clave a cada uno de los empleados que requieran acceder a la información de prospectiva, para sus diversas funciones, con lo cual podremos tener próximamente una métrica del comportamiento del consumo interno y de los segmentos de empleados que acceden a la información. Lo cual se traduce en política de mejora constante en las características del producto.

La captación de usuarios o clientes internos no solo se llevará a cabo a través de la réplica que harán los consumidores habituales, también se implementará una campaña de promoción para nuevos usuarios a través de los canales internos: pantallas de computadora, revista y correos electrónicos. Esta campaña de promoción tendrá alcance en todas las unidades de negocio de Grupo Salinas.

4.5 Visión de futuro.

Con base en la programación establecida se espera que el consumo de la *Agenda de Prospectiva* muestre un aumento en los consumidores de información (clientes internos) respecto del que se tenía a través de *Escenarios de Prospectiva Semanal*, transversalizando dicho consumo para que la información sea más accesible a

⁶⁹ Este último punto se ha reforzado con las nuevas condiciones laborales para diversas áreas de Televisión Azteca, pues a partir del mes de julio, con los recortes de personal derivados de los efectos económicos de la pandemia del COVID19, se modificó el diseño de interiores de algunos pisos de las torres ejecutivas para construir salas de juntas y permitir que un buen número de empleados trabaje desde su casa, sin necesidad de ocupar un espacio físico en las instalaciones.

diversos niveles de puestos, llevando a cabo de esta forma un proceso interno de democratización de la información, multitemática y accesible.

Adicionalmente, se debe consolidar el proceso de modernización interna en donde la importancia del uso de dispositivos móviles pasa de ser una tendencia a una realidad, sobre todo a partir de las nuevas condiciones laborales derivadas de las consecuencias de la pandemia del Covid19 presentadas desde los primeros meses de 2020.

Las nuevas condiciones laborales en Televisión Azteca han generado un proceso para ser más eficientes en el uso de los espacios de trabajo y de los recursos humanos. Ahora, desaparecen cubículos y oficinas personales, o espacios individuales de trabajo, para dar paso a la existencia de “islas” o salas de juntas para reuniones de trabajo semanales. De esta manera, el personal que no requiere un espacio privado de labores, llevará a cabo sus funciones desde su casa o espacio personal fuera de las instalaciones de Televisión Azteca.

Con ello, se crean nuevas condiciones y demandas del consumo de información para la producción de programas noticiosos y de opinión, en donde los nichos digitales cobrarán mayor importancia. Se espera que las personas puedan acceder a diferentes paneles, nichos o sitios digitales para llevar a cabo diversas funciones técnico-administrativas desde puntos remotos.

En este escenario, la *Agenda de Prospectiva* deberá responder con mejores condiciones de accesibilidad y respuesta a la demanda de información a través de información sistematizada y clasificada correctamente con base en los criterios editoriales establecidos en los valores liberales, así como un acervo documental robusto.

Con ello, deberemos avanzar en un clasificador de temas (asignación de etiquetas) que permita crear la biblioteca digital correspondiente y ofrezca la oportunidad a los usuarios de acceder al seguimiento informativo cronológico de tipo hemerográfico con las notas de la agenda pública nacional e internacional, así como los documentos fuente que en su caso existan.

Finalmente, me parece que el consumo de información desde el sitio de *Agenda de Prospectiva*, debe contar con un proceso crítico de autoevaluación que debe implementarse al mismo tiempo que un proceso de evaluación crítica del propio

usuario, con el objeto de tener capacidad de respuesta a los cambios en la demanda y en los hábitos de consumo de los usuarios.

Ahora bien. Debemos reconocer el avance que representan los valores liberales en materia de homologación de criterios editoriales, sin embargo, las actuales condiciones en que se genera la información, la existencia de las llamadas *fake news* o noticias falsas que corren fundamentalmente por las redes sociales, representan un riesgo para el sistema de *Agenda de Prospectiva*. Hoy el análisis previo de la información capturada permite evaluar la calidad de la información y evitar el *fake news*, sobre todo porque se toman muy pocas notas de las redes sociales. Mas, debe considerarse que cada vez más, la información de las redes sociales se vuelve más importante e incide en la información generada en los medios tradicionales.

Por otra parte, existe el riesgo de la *posverdad*, que modifica a la fuente original desde el mismo emisor inicial. Ello implica modificar los calendarios y entradas capturadas, pero el mayor efecto se encuentra en la evaluación posterior, ya que el sistema no permite modificar los eventos digitalizados una vez que estos se llevaron a cabo en la fecha programada. Esta complicación es especialmente preocupante en el entorno de un Poder Ejecutivo cambiante y vacilante en su comunicación política, en donde no hay certeza inicial de nada y todo se sujeta a la *posverdad*. Los eventos cambian de fecha constantemente, las fechas en que la Ley establece que deben publicarse documentos oficiales no se respetan, la Ley de Transparencia ha sido abandonada, lo cual hace que la objetividad (que de suyo es relativa en estos casos) se debilite frente a la especulación.

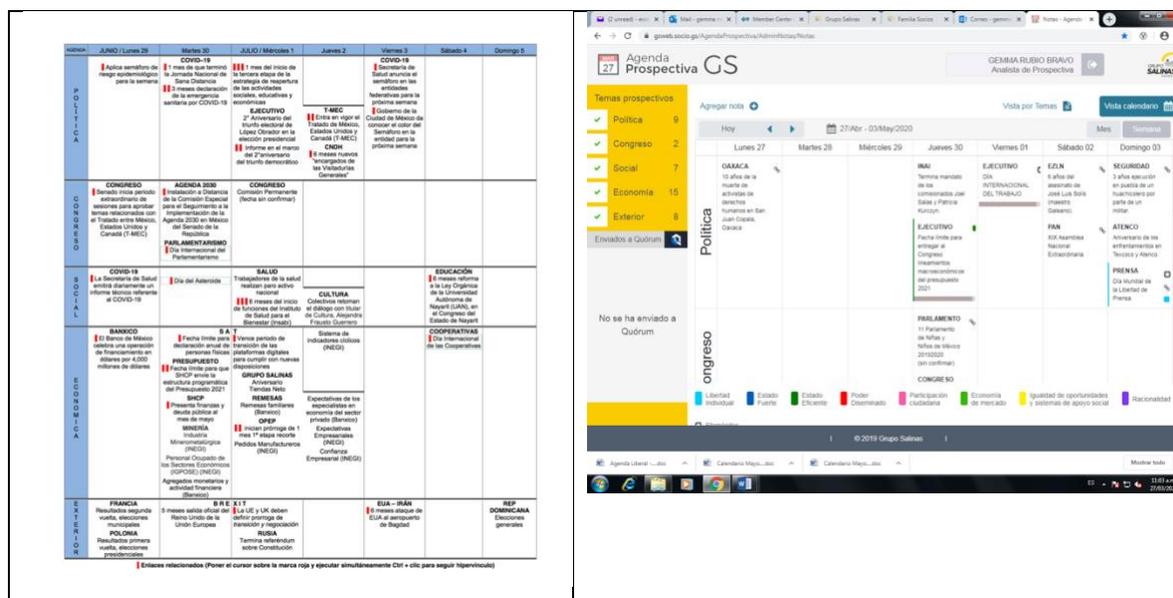
La contradicción más severa se encuentra en el mecanismo de selección de la información, pues esta es de carácter subjetivo y los lineamientos editoriales descritos en los valores liberales, son también un campo fértil para la subjetivización de los mecanismos de selección.

Sin embargo, en este contexto, hay un importante beneficio para la investigación periodística, ya que el sitio de *Agenda de Prospectiva* permitirá a los periodistas contar con mejores condiciones para el trabajo de investigación de fuentes originales y sobre el seguimiento histórico de un tema. Dejando libre el terreno de

la investigación de campo y de fuentes alternas para el ejercicio del periodismo en TV Azteca.

Consideramos que los valores liberales vigentes deberán sujetarse a una revisión crítica periódica para evaluar su pertinencia respecto a la evolución de los procesos de la información y adaptarse a las nuevas condiciones que se vayan presentando. El cuadro final nos muestra cómo se ve el calendario del documento en PDF *Escenarios de Prospectiva Semanal* y la pantalla de la *Agenda Liberal*.

FIGURA 14



5. Comentario Final

Cuando se llevan a cabo la transformación e implementación de procesos dentro de la cultura organizacional de una empresa, se enfrentan resistencias al cambio que pueden considerarse parte del mismo trabajo de asimilación y uso del nuevo sistema. Sin embargo, frente a los obstáculos y problemas operativos, es importante asumir una visión crítica del proceso de implantación a través del uso adecuado de un sistema de evaluación y análisis, con el objeto de corregir las debilidades detectadas y ajustar el producto o servicio a las condiciones prevalecientes del entorno de consumo.

Ante este escenario, deben considerarse también factores externos que inciden en la implantación del proceso en cuestión. Factores que generan ambientes enrarecidos o adversos a las condiciones planeadas y que inciden directamente en el comportamiento de los elementos internos y en la toma de decisión correspondiente. Y, por supuesto, debe tomarse en cuenta el factor humano, su capacidad de adaptación al cambio, la subjetividad inherente a actividad productiva y su sentido crítico respecto a su entorno.

Este es el caso al cual nos hemos referido en las páginas anteriores, en donde describimos el proceso de elaboración y consumo del documento denominado *Escenarios de Prospectiva Semanal*, su transformación hacia un ambiente digital denominado *Agenda de Prospectiva* y su correspondiente proceso de implantación. El estudio de las condiciones internas en las que se da este proceso evidenció diversas contradicciones del sistema de información vigente que muestra la falta de fortalezas y unidad en las políticas editoriales ligadas a los valores liberales institucionales de Grupo Salinas y el distanciamiento operativo entre las áreas encargadas de regular dichas políticas editoriales a través de la producción de contenidos noticiosos o de contenidos de opinión. Contradicción que, por supuesto, se observan en las ventanas (canales) informativas de Televisión Azteca y otros medios propiedad de Grupo Salinas, en donde podemos encontrar información diversa y dispersa respecto a un mismo tema.

Aunado a la ausencia total de un sentido crítico de la política editorial respecto a la información gubernamental y a aquella que afecta directa o indirectamente a grupos sociales.

Adicionalmente, el sistema digital de la *Agenda de Prospectiva* aún está en primera etapa de implantación, por lo que se espera que presente nuevos retos en su operación. Por ahora, ya estamos en el proceso de liberación del sitio y la asignación de claves de acceso a usuarios, lo cual nos permitirá en fechas cercanas mejorar el conocimiento que tenemos respecto a los usuarios o clientes internos, sus hábitos de consumo de la información y las características de la demanda de este consumo, lo que nos permitirá a su vez desarrollar nuevas condiciones de mejora para el aprovechamiento de la información que se genera en la vida política nacional e internacional.

Mientras tanto, seguiremos elaborando el catálogo de temas denominado *Escenarios de Prospectiva Semanal* y distribuyéndolo a través de correos electrónicos como lo veníamos haciendo, con el objeto de mantener una línea de atención a los usuarios tradicionales, en espera de que avance y se fortalezca el proceso de implantación y consumo de la *Agenda de Prospectiva*.

Ahora, en lo que respecta a los factores externos que inciden en el proceso de información para la elaboración de contenidos informativos y de opinión en Televisión Azteca, hay que destacar que el abuso del efecto mediático de la *posverdad* como estrategia de comunicación política de las fuentes nacionales dependientes del poder ejecutivo federal, producen escenarios de dispersión y falta de objetividad, que se traducen en complicaciones metodológicas y de orden cronológico en la aplicación de filtros a la información, y que solo llegue a la *Agenda de Prospectiva* la información útil para la producción de contenidos.

Este fenómeno de la *posverdad*, se viene a sumar a la enorme cantidad de información que puede generarse sobre un mismo tema en medios tradicionales y redes sociales, que demanda mayores esfuerzos de análisis y tecnológicos para aplicar filtros a la información, intentando con ello, que prevalezca solo la información que resulta de mayor utilidad. Proceso que, por cierto, evidencia la subjetividad y la experiencia como criterios que prevalecen actualmente en la

selección de la información, como una más de las contradicciones internas que debemos corregir en el tiempo.

La *Agenda de Prospectiva* se nutre de la información generada por las fuentes originales y por medios tradicionales, lo cual implica ya un filtro respecto de la información proveniente de las redes sociales y lo que hoy se conoce como *fake news*, que intentan moldear (junto con la *posverdad*) a la opinión pública.

Esperamos también, que el contenido final de los productos de comunicación derivados del uso de la *Agenda de Prospectiva*, promueva la creación y producción de nuevos enfoques en los temas sociales, políticos y económicos en beneficio de una sociedad que demanda estar mejor informada.

En este sentido, resulta interesante mencionar la importancia de promover el análisis de la nueva relación que se ha venido construyendo entre las redes sociales en tanto medios de comunicación y los hoy llamados “medios tradicionales”, ya que algunos atributos propios de los segundos son hoy propiedad de los primeros, tal es el caso de la *inmediatez* y la *cobertura*. Los medios tradicionales dejan espacios a las redes sociales, pero no abandonan los nichos o audiencias que atienden.

Sin duda, los medios tradicionales tienen disminución en los números de audiencias atendidas, pues han perdido los privilegios de la comunicación de masas que por tanto tiempo ostentaron. Ahora, poco a poco, se deberán transformar en medios de nicho, dedicados a la atención de segmentos específicos.

Es cierto que las redes sociales crecen vertiginosamente en cobertura, sin embargo, la televisión sigue llegando a millones de hogares y manteniendo altos índices de penetración por su bajo costo. Debido a que aún los dispositivos móviles o teléfonos celulares con acceso inteligente a redes sociales (*smart*) no se ha masificado por su alto costo, así como el pago que debe realizarse por el uso del tiempo en internet (consumo de datos), lo cual ha permitido que la televisión mantenga un lugar privilegiado como medio de información y entretenimiento en los hogares mexicanos. Lugar que debe mantener con nuevos contenidos y soluciones creativas para las diversas audiencias que existen.

Este es un caso similar para la radio, que en diversos horarios atiende a grandes audiencias y cubre las necesidades de información en las principales horas hábiles del día. Mientras que los periódicos se ven cada día más limitados en su circulación

por el cambio de usos y hábitos de consumo de la información que se ha implantado en los últimos años.

Pero, debemos preguntarnos, ¿cuál ha sido la respuesta de los medios tradicionales al embate de las redes sociales en el marco de la demanda de información y entretenimiento? Los medios como periódicos, radio y televisión han abierto sus propios espacios en las redes sociales y a través de señales digitales, ampliando sus capacidades de cobertura de audiencias, mientras que los propios periodistas han llevado a cabo la misma acción, al abrir sus portales digitales personales y desde ahí publicar también sus trabajos de investigación e información.

Esto no ha disminuido la fuerza de redes sociales novedosas como Twitter, Facebook e Instagram, que mantienen su tendencia a la vanguardia en la publicación de la información y el entretenimiento, sobre todo al llegar a las audiencias jóvenes que poco a poco dominan los mercados de consumo. Un Twitter puede en segundos llegar a millones de personas desde su fuente original hasta el consumidor final, sin pasar por las manos de un periodista o un medio.

Esta nueva realidad es en donde la *sobreinformación*, la *posverdad* y las *fake news* encuentran el ambiente propicio para su desarrollo. Es decir, que la coexistencia de medios tradicionales y redes sociales incide en una descarga enorme de información de un solo tema a una velocidad vertiginosa. Y en ese escenario es en donde la *posverdad* y las *noticias falsas* se multiplican y modifican así mismas en el mismo sentido de velocidad y sobreinformación.

Bajo este escenario, la única respuesta que hemos encontrado para producir contenidos informativos y de opinión consiste en atender a las fuentes primarias, bajo un esquema de planeación y supervisión que tienda a generar contenidos propios, y que cohabiten con los diversos espacios o ventanas de oportunidad en materia de información y opinión. Mas aún, la cambiante fisonomía y comportamiento de las redes sociales y de la propia información, no permiten aun establecer líneas claras sobre este tema.

Adicionalmente, debemos considerar que, cuando un medio de comunicación establece una política editorial para homologar los criterios existentes y conducir sus contenidos informativos y de opinión hacia temas de interés, también está implementando un proceso de cambio cultural en la organización, que a la vez

detona acciones que coartan la creatividad e imaginación que deben acompañar el trabajo periodístico de investigación.

El periodismo enfrenta a su vez nuevas condiciones de trabajo y financiamiento, pues los presupuestos del Estado que se canalizaban a los medios de comunicación han llegado a su fin. Por ello, las pautas periodísticas deben ser atractivas para nichos específicos, en espera de que el mercado responda positivamente. Mientras, el mercado de la información se muestra saturado de concurrentes que esperan mejorar su posición comercial frente a audiencias que consumen información con nuevos hábitos y nuevos intereses.

Es cierto que los medios tienen la prerrogativa de diseñar sus contenidos de acuerdo con sus intereses, pero el periodismo está en la brecha de crear mejores condiciones de independencia y libertad de creación de sus propias piezas periodísticas. Lo cual, en Televisión Azteca, está aún por definir los espacios donde se puedan construir mejores condiciones para el trabajo informativo, en el marco de la Agenda Liberal que pretende regir la política editorial.

Finalmente, debemos considerar que la meta final de la *Agenda de Prospectiva* es asumir el rol de un verdadero centro de información digital para la producción de programas de contenidos informativos y noticiosos al interior de Televisión Azteca. Objetivo que se alcanzará en el mediano paso y, después de digitalizar los archivos históricos de *Escenarios de Prospectiva Semanal*.

La primera evaluación podrá realizarse al término del primer trimestre de uso de la plataforma, una vez concluidos los procesos de promoción y captación de usuarios. De esta manera, Televisión Azteca moderniza y estandariza su proceso de información para la producción de contenidos informativos y de opinión, crea un centro de información digital y deja abierta la posibilidad de implementar un sistema de mejora continua a favor del usuario y de los productos informativos finales.

6. Fuentes.

COMITÉ DE RELACIONES PÚBLICAS, *Agenda Liberal* [documento interno en ppt], CDMX, México, Televisión Azteca, 2019, 4 pp.

DEL REY MORATO, Javier, *Democracia y posmodernidad, Teoría General de la Información y Comunicación Política*. Madrid, Ed. Complutense, 1996, 554 pp.

GRUPO SALINAS, *Agenda Liberal: Resultados y avances 2019*. Doc. Inéd, CDMX, México, 2019, 8 pp.

GRUPO SALINAS, *Agenda Liberal*. Doc. Inéd, CDMX, México, Comité de Relaciones Públicas 2019, 7 pp.

GRUPO SALINAS, *Agenda de Prospectiva* [en red corporativa], CDMX, México, 2019, <<https://gsweb.socio.gs/AgendaProspectiva/AdminNotas/Notas>>, [Consulta: 5 de agosto, 2020].

GRUPO SALINAS, Cultura Corporativa, https://portal.socio.gs/V4/tvazteca/negocio/cultura_corporativa/azth13617/ [Consulta: 15 de febrero, 2021]

GRUPO SALINAS, *Nuestras empresas* [en línea], CDMX, México, 2020, <<https://www.gruposalinas.com/>>, [Consulta: 10 de febrero, 2020].

GRUPO SALINAS, *Valores* [en línea], CDMX, México, 2020, <<https://www.gruposalinas.com/>>. [Consulta: 10 febrero, 2020].

GRUPO SALINAS, *Valores Liberales*. Doc. Inéd., CDMX, México, 2019, 4 pp.

HAMELINK, Cees J., *La aldea transnacional. El papel de los trusts en la comunicación mundial*. Barcelona, España, Editorial Gustavo Gili, 1981, 332.pp.

INSTITUTO FEDERAL DE TELECOMUNICACIONES (IFT), *Encuesta Nacional de Consumo de Contenidos Audiovisuales 2019* [en línea], 9 de octubre de 2019, Comunicado de prensa 55/2019, <<http://www.ift.org.mx/comunicacion-y-medios/comunicados-ift/es/el-ift-da-conocer-la-encuesta-nacional-de-consumo-de-contenidos-audiovisuales-2018-comunicado-552019>>. [Consulta: 18 de febrero, 2020].

KYBERNUS. www.kybernus.org, <https://www.kybernus.org/>, [Consulta: 15 de febrero, 2021]

Ley Federal de Telecomunicaciones y Radiodifusión, DOF 14-07-2014, http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5352323&fecha=14/07/2014. [Consulta: 15 de febrero, 2021]

LIZA INSTITUTE, *Qué es la Prospectiva y el Análisis Prospectivo: cómo anticipar el futuro* [en línea], 15 de enero de 2020, Madrid, España, <<https://www.lisainstitute.com/blogs/blog/prospectiva-y-analisis-prospectivo>>. [Consulta: 10 de julio, 2020].

MACLUHAN, Marshall, y Bruce R., Powers, *La Aldea Global, transformaciones en la vida y los medios de comunicación mundiales en el siglo XXI*. 3ª edición, Barcelona, España, Editorial Gedisa, 1995, 202 pp.

NUMERENTUR.ORG, *Teoría General de la información* [en línea], <http://numerentur.org/teoria-de-la-informacion/>. [Consulta: 20 de junio, 2020].

ROCHA GUTIÉRREZ, Jorge Armando. *Prensa Mexicana y su Relación con el Poder Político en Tres Periodos Históricos: 1876-1910, 1934-2000 y 2000-2005. Un Análisis Comparativo* [en línea], México, Tesis, ITESM, EGAP, 2005, <<https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/628319/33068000995008.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>, 56 pp. [Consulta: el 5 de junio, 2020].

ROCKCONTENT.COM, *Sociedad de la Información* [en línea], <<https://rockcontent.com/es/blog/sociedad-de-la-informacion/>>. [Consulta: 5 de junio, 2020].

RODRÍGUEZ APORTELA, Ivett María y Ponjuán Dante, Gloria, “La Segunda Generación de la Gestión del Conocimiento: un nuevo enfoque de la gestión del conocimiento”, en *Ciencias de la Información* [en línea], vol. 39, núm. 1, La Habana, Cuba, Instituto de Información Científica y Tecnológica, abril 2008, pp. 19-30, ISSN: 0864-4659. <<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181418336002>>. [Consulta: 17 de marzo, 2020].

RODRÍGUEZ R., Alberto y Bernal G., Elizabeth. *Gestión de la información cuantitativa en las universidades, pistas para su abordaje en la era de la sobreinformación*, Universidad Nacional de Colombia, [en línea], Bogotá, 2019, s/n de página, [en Introd. *La era de la sobreinformación*] <https://estadisticaun.github.io/L_Conceptual/index.html>. [Consulta: 30 de junio, 2020].

SARTORI, Giovanni, *Homo videns. La sociedad teledirigida*. 7ª Reimpresión, CDMX, México, Ed. Taurus, 1998, 159 pp.

SCHERER GARCÍA, Julio y Monsiváis, Carlos. *Tiempo de saber: prensa y poder en México*, Aguilar, CDMX, México, 2003, 339 pp.

TELEVISIÓN AZTECA, *Estructura Corporativa*, [en Línea], <<http://www.irtvazteca.com/es/estructura-corporativa>>. [Consulta: 10 de febrero, 2020].

TELEVISIÓN AZTECA, *Hechos*, [en línea], <<https://www.youtube.com/watch?v=UnPvFmJFI68>>, [Consulta: el 10 de julio del 2020].

TELEVISIÓN AZTECA, *Informe de Sustentabilidad*. [en línea], <<http://www.Informe-de-Sustentabilidad-TV-Azteca-2018.pdf>> p.5. [Consulta: 10 de febrero, 2020].

TELEVISIÓN AZTECA, *Misión y Visión* [en línea], <<https://prezi.com/xpwpjoun8ebb/tv-azteca/>>. [Consulta: 12 de febrero, 2020].

TELEVISIÓN AZTECA, *Escenarios de Prospectiva Semanal* [Documento de distribución interna por correo electrónico]. Vicepresidencia de Relaciones Institucionales, 2 de marzo de 2020.

TREJO DELABRE, Raúl, “Veinte años de prensa en México 1978 – 1998, [en línea], en *Nexos*, Número especial de aniversario, N° 241, México, enero de 1998. <https://www.researchgate.net/publication/26527280_Veinte_anos_de_prensa_en_Mexico>, p.1. [Consulta: 25 de junio, 2020].